



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Profesional de Comunicación Social

Gestión de la comunicación interna de la identidad corporativa: Caso del Instituto Geográfico Nacional

TESIS

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación
Social**

AUTOR

Diana Elizabeth SILVA CRUZ

ASESOR

Franz PORTUGAL BERNEDO

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Silva, D. (2018). *Gestión de la comunicación interna de la identidad corporativa: Caso del Instituto Geográfico Nacional*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

63



490

ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

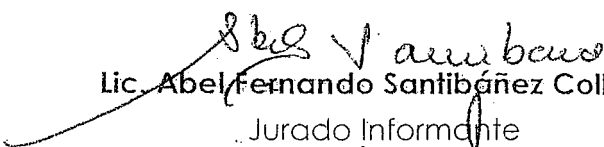
ACTA DE SUSTENTACIÓN CON TESIS

En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los veinte días del mes de abril de dos mil dieciocho, siendo las 10:00 horas, con la Presidencia de la Dra. Gaby Vargas Vargas, los miembros del Jurado: el Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado, la Dra. Carolina Leonor Albornoz Falcón y su asesor, el Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo, se reunieron con la finalidad de escuchar la Sustentación de Tesis titulada: "GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA: CASO DEL INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL", que la bachiller SILVA CRUZ DIANA ELIZABETH, ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social. La Presidenta del Jurado invitó a la bachiller a exponer su Tesis. Concluida la exposición la bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

Terminada la sustentación se procedió a la calificación, resultando aprobado como MUY BUENO con la calificación de Diecisiete (17).

La Presidenta manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciada en Comunicación Social a la bachiller SILVA CRUZ DIANA ELIZABETH.

Siendo las 12:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.


Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado
Jurado Informante


Dra. Gaby Vargas Vargas
Jurado Informante / Presidenta


Dra. Carolina Leonor Albornoz Falcón
Miembro.


Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo
Asesor

*A mi abuela, mi madre y mi tía, claro ejemplo de
mujeres luchadoras y que, en su infinito amor, me
guían con su sabiduría; y a mi padre, que es el motor
de todos mis logros.*

“Ningún hombre estudioso, ningún curioso ama lo desconocido, ni aun en la hipótesis de insistir con ardor en conocer lo que ignora. Conoce ya en general lo que ama, pero anhela percibir el detalle; o de las mismas cosas singulares que él no conoce, al oírlas alabar, se imprime en su alma una forma imaginaria que le impulsa al amor”.

San Agustín

INDICE DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I OBJETO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. El problema de investigación	9
1.2. Objetivo de la investigación	11
1.3. Justificación de la investigación	11
1.4. Hipótesis del trabajo	12
1.5. Diseño de la investigación	13
1.6. Técnicas e Instrumentos	14
CAPÍTULO II ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO	
2.1. Estado de la cuestión	15
2.1.1. La comunicación como factor de cambio	15
2.1.2. Identidad corporativa	24
2.1.3. Cultura organizacional	31
2.1.4. Imagen	35
2.1.5. Comunicación interna de la identidad corporativa	37
2.2. Marco teórico	39
2.2.1. Enfoque teórico	39
CAPÍTULO III ESTUDIO DE CASO	
3.1. Antecedentes	42
3.2. Descripción del caso	42
CAPÍTULO IV RESULTADOS DEL ESTUDIO	
4.1. Análisis de los datos	54
4.2. Análisis de las hipótesis respecto de los datos	89
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Conocimiento de la misión del IGN.....	54
Gráfico N° 2 Comunicación descendente.....	55
Gráfico N° 3 Canales de comunicación descendente.....	56
Gráfico N° 4 Canales de comunicación ascendente.....	57
Gráfico N° 5 Uso de estrategias de comunicación.....	57
Gráfico N° 6 Frecuencia de reuniones con el personal.....	58
Gráfico N° 7 Calificación de la comunicación entre áreas.....	59
Gráfico N° 8 Canales de comunicación entre áreas.....	60
Gráfico N° 9 Conocimiento sobre las actividades de las áreas.....	60
Gráfico N°10 Calificación de la comunicación interna en la institución.....	61
Gráfico N°11 Actividades de motivación de cada área.....	62
Gráfico N°12 Reconocimiento del símbolo de la institución.....	62
Gráfico N°13 Identificación del símbolo con la institución.....	63
Gráfico N°14 Nivel de identificación con la institución.....	64
Gráfico N°15 Nivel de satisfacción por la labor que realiza en la institución.....	65
Gráfico N°16 Percepción del nivel de identidad del personal civil.....	65
Gráfico N°17 Uso de estímulos y recompensas en la institución.....	66
Gráfico N°18 Opinión sobre la comunicación interna en la institución.....	67
Gráfico N°19 Frecuencia de comunicación entre el personal y sus jefes.....	68
Gráfico N°20 Calidad de la comunicación entre el personal y sus jefes.....	69
Gráfico N°21 Finalidad del uso de la comunicación ascendente.....	69
Gráfico N°22 Finalidad del uso de la comunicación descendente.....	70
Gráfico N°23 Uso de canal de comunicación ascendente.....	71
Gráfico N°24 Uso de canales de comunicación ascendente.....	71
Gráfico N°25 Frecuencia de capacitación para el personal.....	72
Gráfico N°26 Existencia de comunicación informal.....	72
Gráfico N°27 Conocimiento del personal militar sobre la institución.....	73
Gráfico N°28 Conocimiento del personal civil sobre la institución.....	74
Gráfico N°29 Necesidades de información.....	75
Gráfico N°30 Calificación de la información recibida.....	75
Gráfico N°31 Uso de canales de comunicación entre áreas.....	76
Gráfico N°32 Preferencias de canales de comunicación entre áreas.....	76
Gráfico N°33 Calificación de la información, según el personal militar.....	77
Gráfico N°34 Calificación de la información según el personal civil.....	78
Gráfico N°35 Reconocimiento del jefe del IGN.....	79
Gráfico N°36 Corroboración de datos del jefe del IGN.....	79
Gráfico N°37 Reconocimiento del símbolo del IGN.....	80
Gráfico N°38 Reconocimiento de la historia y creación del IGN.....	81
Gráfico N°39 Reconocimiento de la misión de la institución.....	81
Gráfico N°40 Reconocimiento de la visión de la institución.....	82
Gráfico N°41 Reconocimiento de los objetivos de la institución.....	82

Gráfico N°42 Nivel de identificación del personal con la institución.....	83
Gráfico N°43 Autovaloración dentro de la institución.....	83
Gráfico N°44 Valoración de la institución a su personal.....	84
Gráfico N°45 Frecuencia de información que proporciona el IGN.....	85
Gráfico N°46 Valoración de la institución por parte de los integrantes.....	85
Gráfico N°47 Sentimiento de recompensa por la labor que realiza.....	86
Gráfico N°48 Grado de satisfacción dentro de la institución.....	87
Gráfico N°49 Existencia de estímulos y recompensas en la institución.....	88
Gráfico N°50 Aspectos en los que debería mejorar la institución.....	88

INTRODUCCIÓN

En nuestro país, la comunicación interna no es la principal preocupación de las instituciones gubernamentales. La visión que éstos tienen dista mucho del pensamiento holístico y humano de la comunicación. En la mayoría de instituciones la labor del comunicador se limita a la promoción de una imagen positiva de la entidad o personaje. Al parecer, se ha convertido en casi una tendencia el querer transmitir mensajes que permitan posicionarlos; sin embargo, no siempre son congruentes con la realidad de la organización lo cual a la larga puede desencadenar en crisis.

Un caso muy común es el de los municipios- tal como afirmó la investigación de tesis del año 2007 sobre la municipalidad de Santa Anita- los cuales se enfocan en promocionar el bienestar de la población a través de obras o actividades, pero que no tienen una mirada *in house*, y olvidan que el principal “vocero” de las buenas o malas acciones de la gestión es el integrante de dicha institución. Este fenómeno suele ocurrir en casi todas las organizaciones, sean públicas o privadas; sin embargo, son mayoritariamente las primeras las que parecen aún no comprender la importancia de la comunicación interna en el proceso de construcción de una imagen positiva de la institución.

La investigación que presentamos es un estudio de caso que se enfocó en identificar los elementos que influyen en la formación de la identidad corporativa del Instituto Geográfico Nacional (IGN), y cuya hipótesis principal se remitió a la falta de conocimiento que el público interno tiene sobre su institución, y la presencia de dos culturas, la civil y militar, las cuales determinan las características y naturaleza de la identidad del IGN.

El primer capítulo está dedicado al desarrollo del objeto y al diseño del estudio, en el que se detalla el problema a tratar; así como la formulación de la interrogante de investigación ¿Cómo influye la falta de conocimiento del público interno sobre su institución y la presencia de dos culturas marcadas en la formación de la identidad corporativa? Asimismo, se da a conocer el objetivo, justificación,

hipótesis, técnicas e instrumentos de medición, de los que nos hemos valido para corroborar las hipótesis planteadas.

En el segundo capítulo encontraremos el estado de la cuestión, en donde se desarrollan los estudios realizados respecto a la línea, tema y problema de la investigación desde distintos puntos de vista de los autores consultados. Además, se presenta el marco teórico que contiene el enfoque utilizado para el estudio de caso: el sistémico y simbólico interpretativo, los cuales permiten reconocer a la comunicación como el motor de una organización y al proceso de comunicación como la construcción de significados compartidos.

El tercer capítulo está centrado en el análisis del estudio de caso, el Instituto Geográfico Nacional. Aquí se detallan los antecedentes de estudio del IGN para luego describirla y conocer sobre su historia; asimismo, se describe su identidad corporativa a nivel organizativo, cultural y visual. También se encuentra en este capítulo un FODA realizado desde el punto de vista de la autora en base a las opiniones recogidas durante el proceso de investigación.

Finalmente, el cuarto capítulo se remite a la presentación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas de recolección de datos, y a su análisis segmentado (jefaturas o personal de mando, personal civil y militar). Además, encontraremos el análisis de las hipótesis respecto a los datos obtenidos, en donde podremos comprobar la certeza o validez de las mismas; así como las conclusiones y recomendaciones luego del análisis de todo el estudio realizado.

CAPÍTULO I

OBJETO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. El problema de investigación:

La comunicación interna es un aspecto vital para toda organización; diversos estudios han concluido que ésta viene a ser “Una especie de sistema nervioso; la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema (*Katz y Khan, 1986*); el cemento que mantiene unida a los elementos de una organización (*Lucas Marin, 1997*)”. (Puyal, 2001, p.1).

Sin embargo, la realidad nos presenta a muchas organizaciones que no están valorando la relación que ésta tiene con la identidad, la cultura, el compromiso organizacional, la eficiencia: el buen funcionamiento de la organización.

Específicamente, el Instituto Geográfico Nacional es una entidad del Estado considerada como Ente Rector de la Cartografía en el Perú, pertenece al Sector Defensa, y cuenta con 231 integrantes. En sus inicios estuvo constituido, exclusivamente, por militares; sin embargo, con el tiempo se necesitó de personal civil para su funcionamiento; por lo que actualmente cuenta con el soporte de profesionales de distintas disciplinas como ingeniería geográfica, geografía, etc. y de personal del Ejército del Perú.

La proporción del personal civil es un tanto mayor que el de los militares; y son estos últimos los que, dependiendo del grado o jerarquía dentro del escalafón militar, ocupan los cargos de jefaturas; es por ello que en la organización encontramos a personal que no siempre conoce el manejo del área a liderar, lo que ha dificultado muchas veces el avance o mejora de la institución. Un caso concreto es el de Recursos Humanos que asume sus funciones como un ente regulador y de fiscalización respecto a los horarios de ingreso, salida y faltas, así como de las planillas de los colaboradores, mas no asume su rol motivador y de gestión del

capital humano, esto lo demuestra las evaluaciones de gestión, una de las cuales está anexada a la presente investigación (Anexo N° 9); lo cual se repite año tras año. Asimismo, la institución no cuenta con un programa de inducción que permita a los colaboradores que recién ingresan, conocer a profundidad la filosofía institucional.

Además, la comunicación interna está caracterizada por ser implícita, ya que no existe una planificación de la misma; es decir se trabaja en base al día a día; sin un claro conocimiento de lo que significa la gestión de la comunicación. La organización presta mayor importancia, como la mayoría de las instituciones públicas, a la difusión para su posicionamiento externo y los integrantes no son tomados en cuenta, ya que la comunicación que tienen con éstos es básicamente para emitir órdenes o instrucciones.

Asimismo, las vitrinas o murales son el principal soporte de información; sin embargo cabe indicar que en la mayoría de ocasiones no son tomados en cuenta, debido a que no suelen estar actualizadas o no terminan de ser relevantes para el personal.

Indudablemente, todo lo anterior sumado a la diferencia marcada entre dos culturas (civil y militar), que se evidencia en la insatisfacción del personal civil por actitudes propias del personal militar, termina perjudicando a los integrantes de la institución quienes finalmente desconocen los aspectos importantes de su organización y se sienten poco identificados con ella, lo que nos llevó a generar la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la falta de conocimiento del público interno sobre su institución, y la presencia de dos culturas marcadas en la formación de la identidad corporativa?

1.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

General:

Identificar los elementos que influyen en la formación de la identidad corporativa en los colaboradores del Instituto Geográfico Nacional.

Específicos:

1. Describir el nivel de conocimiento e identificación que tienen los colaboradores del Instituto Geográfico Nacional sobre su organización.
2. Describir la cultura organizacional del instituto Geográfico Nacional.
3. Identificar y describir los tipos y niveles de comunicación interna del Instituto Geográfico Nacional.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad no encontramos en el Perú muchas investigaciones sobre comunicación interna en organizaciones públicas; sin embargo podemos mencionar el estudio realizado en el 2007 por Junny Villugas sobre *Comunicación Corporativa y Estrategias de Comunicación Interna en la Municipalidad de Santa Anita*, en el cual se concluye que la falta de una comunicación eficiente sobre la identidad corporativa influye negativamente en el comportamiento de sus integrantes, quienes manifiestan poca identificación con su institución. Asimismo, encontramos la investigación realizada en el 2002 sobre *Cultura y Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología* de Shirley Álvarez, cuyos resultados revelan que la Cultura institucional es débil por la falta del compromiso de los trabajadores con su organización, esto debido a que los niveles jerárquicos más altos no han dado la importancia necesaria a la difusión de la misión, visión, valores institucionales, historia, filosofía, entre sus integrantes.

Por lo tanto, en ambos estudios se coincide en que la falta de información y difusión de la identidad de la organización afecta en el comportamiento, desempeño y clima laboral de los que la integran. Y es un común denominador que las

instituciones públicas sean las que menos importancia presten a la comunicación interna puesto que no es considerada como una herramienta estratégica de gestión.

El gran error de todas las instituciones en nuestro país es el de dar mayor importancia al público externo a través de la “proyección de una imagen positiva”, mediante actividades de relaciones públicas y marketing, sin tener en cuenta que ésta será el resultado o proyección de su dinámica interna.

El Instituto Geográfico Nacional no es la excepción, ya que dentro de sus políticas explícitas no especifica un plan de comunicación interna, pero sí enfatiza sus actividades en la promoción y difusión de los productos y servicios que brinda al público externo, es decir un mayor trabajo en marketing y ventas.

Por ello, esta investigación tiene importancia a nivel teórico porque servirá como antecedente para conocer la realidad de cómo una organización pública gestiona la comunicación interna y nos servirá para extrapolar a otras organizaciones similares. Además, permitirá conocer el funcionamiento de una organización peculiar, integrada por personal civil y militar. A nivel práctico permitirá conocer los elementos que influyen en la formación de la identidad del Instituto Geográfico Nacional para, posteriormente, proponer recomendaciones que contribuyan con su fortalecimiento tanto interno como externo.

1.4. HIPÓTESIS

Principal:

H₁. Los factores de la cultura organizacional (filosofía, historia, costumbres, misión, visión, objetivos) y los tipos de cultura determinan la identidad de los colaboradores del Instituto Geográfico Nacional.

Complementarias:

H₂. Existe diferencia en el grado de identidad entre el personal militar y personal civil del Instituto Geográfico Nacional.

H₃. La comunicación interna que predomina es formal y vertical en el Instituto Geográfico Nacional.

1.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo descriptiva puesto que nos mostró los hechos como han sido observados en la realidad, en este caso específico se describe las propiedades y características de la comunicación interna en el Instituto Geográfico Nacional; asimismo, el estudio fue transversal y se valió de un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) que sirvió para recolectar y analizar la información de dicha organización.

Además, al realizarse el análisis sobre la comunicación interna, se nos hizo imprescindible describir aspectos como la cultura y la identificación del personal, porque consideramos que estos elementos, indudablemente, influyen en la identidad organizacional; es por ello que la encuesta, fue elaborada bajo estos parámetros.

Para poder conocer de manera más clara los aspectos anteriormente mencionados, se elaboraron dos modelos de encuestas, una de las cuales fue dirigida exclusivamente para las jefaturas y la segunda para todo el personal, ya que buscábamos contrastar las opiniones tanto del personal que dirige la institución como de sus colaboradores.

El total de la muestra fue de 144 por lo cual la encuesta se aplicó a 10 jefes de áreas administrativas y técnicas y el restante se dividió en proporciones iguales para el personal civil y militar; esto último debido a que buscábamos conocer las diferencias y/o similitudes de aspectos culturales que respondiera a nuestras hipótesis planteadas.

El proceso de recolección de la información se realizó en tres etapas debido a las restricciones de las autoridades para el ingreso a la institución, por cuestiones de tiempo y carga laboral, según nos argumentaron.

Finalmente, la tabulación y el análisis de los datos obtenidos se realizaron con la ayuda de un paquete estadístico SSPS, que nos permitió, posteriormente, elaborar nuestros gráficos para una mayor visualización de los resultados.

1.6. TÉCNICAS

Las técnicas usadas en esta investigación fueron:

- Revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias.
- Encuestas

CAPÍTULO II

ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO.

2.1. Estado de la cuestión

2.2.1. La Comunicación como factor de cambio

Entender la comunicación resulta una tarea esencial para todos los profesionales de esta materia; nadie puede negar la importancia que tiene en el éxito de una organización.

Para Brandolini (2009) “La comunicación es un proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad y que implica a su vez un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar”.(p.10). Es decir, la comunicación no se limita a ser exclusivamente informativa, sino que además existe un propósito; de ahí que diferenciemos a la comunicación de la información.

Asimismo, Sanz de La Tajada (2005) afirma:

La comunicación es un proceso diferente y más amplio que la simple información, pero que se debe hablar simultáneamente de información y comunicación, diferenciando ambos conceptos según sus matices importantes. Así, la información, en sentido general de la palabra, representa tanto una operación- la acción de informar- como un contenido. La comunicación, por su parte, es el conjunto de los procesos por los cuales se efectúa la operación compleja de poner en relación una o varias fuentes de información por mediación de una línea (estructura) de aparatos emisores, receptores, con uno o varios destinatarios para cambiar información. (p.77)

De ahí que coincidamos con Brandolini (2009) en afirmar que “Pensar en la comunicación implica abarcar la totalidad del proceso, y analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente” (p.11)

Atrás quedaron ya los conceptos de emisor, receptor, canal y mensaje, y entendemos que la comunicación es un proceso más complejo el cual no se deja al azar, por lo que es importante planificar la comunicación, sobre todo diferenciando las necesidades comunicacionales de los públicos existentes dentro y fuera de la organización.

Asimismo, cuando hablamos de comunicación organizacional, debemos entender que el concepto se ha ido construyendo con el tiempo; es decir, ha pasado por distintas etapas relacionadas básicamente con el contexto de cada época.

Collado (2006) nos muestra una concepción pragmática de lo que significa la comunicación organizacional, ya que nos da a entender que el propósito de ésta es el de facilitar y agilizar el intercambio de mensajes para lograr influir en el comportamiento de los públicos, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Asimismo, Kreps (1990) nos dice que:

La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación en este caso, les permite analizar las experiencias críticas de las organizaciones y desarrollar información relevante o con sentido. Asimismo, ayuda a los miembros de la organización a lograr las metas individuales y del conjunto, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (p.13).

Kreps, se refiere a información con sentido, a todo aquel mensaje que de alguna manera u otra sirve a los integrantes para entender a la organización, así como el rol, desarrollo y la importancia que estos tienen dentro de la misma. Igualmente, entiende a la comunicación organizacional como un proceso de flujo de mensajes el cual va a permitir el desarrollo tanto del individuo que forma parte de la organización como de la organización

misma; y recalca que mediante la comunicación se logrará un mejor entendimiento de lo que significa y hace la organización.

Además, para entender que la comunicación en las organizaciones no es sencilla, sino un tanto compleja, Brandolini (2009) nos dice que “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. (p. 19). Esta definición es muy concisa y nos da a entender que la comunicación en una organización es compleja debido a que se da entre muchas partes, las cuales tienen como común denominador los mensajes que la organización les proporciona.

Asimismo, Brandolini (2009) afirma que “Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores”. (p. 11). Por lo que la función de la comunicación se remite básicamente al mantenimiento de estos procesos de interrelación y de creación de sentido.

Nicholas Ind (1992) y Brandolini (2009) coinciden en afirmar que las organizaciones comunican en todo momento, cuando emiten mensajes y hasta cuando callan, por lo que no se debe dejar librada al azar la comunicación en una compañía.

Además, cuando se trata de definir a la comunicación interna, Brandolini (2009) nos dice que “La comunicación interna es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización”. (p.12).

En este sentido, podemos decir que la comunicación interna se da en un espacio físico o virtual determinado, pero sólo entre los que integran o forman parte de dicho espacio.

Otra definición según Lessem (1992) es que “La comunicación interna viene a ser un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objeto de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto en común”. (p.33)

Esta definición da mayor importancia al individuo, ya que indirectamente se afirma que es un recurso valioso y que por ello se debe tener una comunicación constante para hacerlos partícipes del cambio. Y es en el marco de este pensamiento estratégico que autores como Brandolini (2009) afirman que “La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficiencia en la recepción y en la comprensión de los mensajes”. (p.25)

Sin embargo, el concepto que redondea lo que intentamos definir es la de Collado (1991) que nos dice que:

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de medios de comunicación para mantenerlos integrados y motivados y para contribuir con su trabajo del logro del objetivo institucional. (p.32)

Muñiz (2009) argumenta que “La existencia de la comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”. (2009, en línea), y no le falta razón, ya que cada día se valora más al talento humano, ya que sin ella el funcionamiento de una organización no sería posible.

Por lo que, llevando la comunicación más directamente a los individuos podemos tomar el enunciado de Sanz de La Tajada (1994) quien afirma que:

La comunicación interna se efectúa con los diferentes elementos integrantes de la empresa: superiores, colaterales y subordinados, en su sinfín de circunstancias, especialmente para encontrar e intercambiar ideas, contrastar opiniones, tomar decisiones, etc. y dando lugar a una estructura de comunicación en tres dimensiones: ascendente, horizontal y descendente, y a un conjunto de técnicas

desarrolladas en el campo de las relaciones humanas, fuertemente expandidas en los últimos años. (p.71,72).

Lo interesante de esta cita es que introduce el espacio de diálogo entre los miembros, sin embargo el aspecto negativo es que establece una jerarquía en la comunicación, la cual como se entenderá resulta en la mayoría de casos, una barrera.

Una definición más completa de comunicación es la que nos da Albarracin (2007):

Se considera comunicación interna a todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico. Esto implica que, por ejemplo, las reuniones destinadas a los empleados o a la vinculación entre éstos y sus superiores - entre otras situaciones-, aun cuando se realicen fuera del edificio de la organización, también se constituyen en un espacio de comunicación interna, puesto que se trata de la interacción entre los miembros de una organización dentro del marco simbólico de la misma, en donde se evidencian procesos de producción de sentido. (p.1, 2).

Esta definición toma en cuenta algo que otras no lo habían hecho y es el de especificar que para que exista comunicación interna no es necesario tener un espacio físico establecido, de ahí que concluya que la comunicación interna está orientada a las personas como seres humanos complejos, con necesidades, deseos, metas, problemas, expectativas, etc. Hacia los cuales se debe enfocar un trabajo con un sentido humanista que les permita una mayor vinculación con la organización. Ya lo mencionaba Lessem (1992) “Se debe tener siempre en cuenta a la comunicación interna ya que es un elemento fundamental de refuerzo a la identidad corporativa”. (p.38).

La importancia de la comunicación interna está estrechamente ligada con las funciones que ésta cumple dentro de las organizaciones. Por ello, según Brandolini (2009):

Todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas o no dentro de su plan de comunicación. Esto se debe a que toda empresa, como ámbito de interrelación entre personas, genera formas de comunicación tanto en sus silencios y omisiones como en la planificación de mensajes. De ahí que resulta un motor para las acciones de las personas, ya que las motiva, las mantiene al corriente de los éxitos y fracasos de la compañía y traza una línea de acción”. (p.26, 27).

Por esta razón, Brandolini (2009) nos dice que “La comunicación interna establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resulta un marco integrador y de cohesión social. (p.28).

De ahí que pueda hablarse de dos grandes objetivos de la comunicación interna que son el de informar y motivar. Para que estos dos objetivos se cumplan, debe crearse un clima en el que el trabajador se sienta reconocido, escuchado y valorado y en el que se le especifique claramente qué es lo que se espera de él.

Brandolini (2009) nos dice:

Que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía. Así como también, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esta relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan (p.25).

Para Andrade (2005):

La función de la comunicación es la de respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y

generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. (p.23)

En este aspecto, el objetivo de la comunicación, según el autor, está ligado estrechamente con la identificación e integración, aspectos fundamentales para el logro de los objetivos de la organización.

Debido a las anteriores afirmaciones es importante recalcar tal como lo dice Brandolini (2009) que:

La buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones, y por ello, hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. (p.12)

Finalmente, coincidimos con esta autora en afirmar que “Las organizaciones producen significados, y que lo que circula y se intercambia ya no son productos o servicios, sino valores que vienen asociados a ellos e identifican a la organización. Uno de los riesgos de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza”. (2009, p.13)

Para que la comunicación se pueda dar de manera óptima, existen los canales de comunicación, que van a permitir transmitir los mensajes con sentido a la organización y a los que la integran.

Para Kreps (1995):

Los canales de comunicación se clasifican en formales e informales. Los primeros están dictados por la estructura planificada establecidas para la organización, que incluye el arreglo de niveles, divisiones y departamentos de la organización, así como responsabilidades

específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la organización. Los canales de comunicación informal no están planificados, y generalmente no siguen la estructura formal de la organización, sino que emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización. (p.225)

Según Kreps (1995):

La importancia de estos canales de comunicación interna radica en que proporcionan información clave a los miembros de la organización, que les permite evaluar la calidad de los procesos de organización. Por ello la función primordial de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas. Los canales de comunicación internos llevan mensajes que informan a los miembros de la organización de las metas, tareas, actividades y problemas actuales. Estos mensajes ayudan a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. (p.225)

De ahí que los canales de comunicación interna sirvan de facilitadores para los integrantes de la organización; sin embargo la clasificación que se hace y el uso que se da responden a formalismos que muchas veces dificultan el flujo de mensajes; asimismo se debe usar estos canales no sólo para la coordinación de actividades, delegación de funciones, sino además, y principalmente, para motivar a los que integran la organización.

Entre los tipos de comunicación que encontramos tenemos a la ascendente cuya dirección se da desde el trabajador hacia el nivel directivo. Una de sus funciones es las de proporcionar a los directivos el “feed back” sobre los problemas o asuntos de la organización; sirve también para motivar el compromiso y la participación del personal. Los principales medios de comunicación ascendentes son: Reuniones periódicas, entrevistas, teléfonos, encuestas; buzones, etc. Mientras que la comunicación descendente es aquella dirigida desde el nivel alto o directivo hacia los niveles “bajos”, proporcionando información sobre la organización. El objetivo de este tipo de comunicación es la de transmitir órdenes y/o instrucciones en

base a los objetivos institucionales. Se caracteriza por ser específica y por dar prioridad a los intereses de la organización. Este tipo de comunicación se da a través de reuniones de trabajo, entrevistas personales, manuales de procedimientos, cartas personales, etc. También existe el tipo de comunicación horizontal que se da de manera espontánea entre mandos de la misma jerarquía. Su objetivo es el de coordinar entre las personas por lo que se valdrá de reuniones de trabajo entre distintos departamentos, así como del uso de cartas internas.

Como se ha visto, la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones es vital y por ello la labor de dirigirla recae principalmente en un personaje, quien tendrá a su cargo la ardua tarea de hacer que todo lo dicho anteriormente se cumpla: el comunicador, quien además vendría a ser una especie de guía en la organización, esto siempre y cuando entienda realmente el rol que la comunicación cumple.

Según Brandolini (2009):

Todo comunicador abocado a la comunicación interna tiene como rol desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando. Para ello se ponen en marcha cuatro pasos fundamentales: el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento. Y es que sin estas etapas el comunicador no podrá desarrollar un buen trabajo pues cada uno de ellos depende del otro. Las estrategias que el comunicador desarrolla responden a un doble sentido: uno en función del desarrollo y optimización de los canales de la comunicación interna; y el otro a fin de promover un cambio cultural a largo plazo; labor que logrará cumplir haciendo uso de sus competencias y habilidades. (p.23).

Es por ello que es importante que todo comunicador se valga de un plan de comunicación que responda a las necesidades de los públicos, ya que según Brandolini (2009) La implementación exitosa de una estrategia de comunicación debe partir de un plan de comunicación interna bien diseñado

lo cual ayudará a mantener unida a la organización y permitirá producir mejores resultados.

En ese sentido, el rol del comunicador debe consistir en estar siempre actualizado y en mantener actualizado al público, en cuanto a los temas relevantes de la organización y del entorno. Además, debe motivar a los integrantes mediante la creación de espacios de diálogo, pero siempre relacionados a las necesidades comunicacionales de los integrantes.

2.1.2. Identidad corporativa

Otra de las tareas complejas es poder establecer una definición sobre lo que es la identidad, un concepto hasta hoy algo variante, y que a menudo se lo confunde. Para Joan Costa, “Etimológicamente, identidad viene de *ídem*, que significa "idéntico", pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa. Así, la identidad implica una diferencia; es decir, el ser o el organismo que es idéntico a sí mismo es por tanto diferente de todos los demás”. (2003, en línea)

De acuerdo a lo anterior, debemos entender que la identidad viene a ser una especie de personalidad que todos poseemos y que nos diferencia de los demás. Y así como las personas poseemos esta personalidad, Sáenz (1994) nos dice que “Toda empresa necesita también tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de las demás. Dicha personalidad constituye su identidad específica, su propio ser”. (p.41).

Para Capriotti (1999):

La identidad corporativa es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado. (p.140)

Es por ello que cada organización trabaja siempre buscando destacar y proyectando una imagen, la cual no es igual a la de las demás, sobre todo si se trata de organizaciones que se encuentran en su mismo rubro. Y es que en realidad, lo que las va a convertir en singulares es, entre otras cosas, las actividades que realiza, su proyección y lo que busca. De ahí que Lessem (1992) nos diga que “La identidad corporativa es un conjunto de símbolos, de actividades de comunicación y de comportamiento de una empresa, basado en la visión y misión de la misma. En otras palabras, es la personalidad de la empresa”. (p.38)

Asimismo, cuando hablamos de identidad, estamos refiriéndonos que “La identidad corporativa es la expresión de la personalidad de la empresa que puede ser experimentada por cualquiera. Se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la empresa, y en su expresión estética y formal...” (*Ibíd.*).

Las manifestaciones de la identidad se dan a nivel de comunicación, estética, y también se dan a nivel de actitudes, las que se representan en el aspecto ético de la organización, y en resumidas cuentas de quienes la dirigen.

Para Brandolini (2009):

La identidad es la suma de características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamiento que la caracteriza. (p.16)

De ahí que la identidad represente lo que es la organización en sí, y posee como dimensión a la cultura y a la filosofía de la organización; así mismo la comunicación permite que la identidad sea transmitida o proyectada

para lograr, finalmente, que los públicos perciban la identidad de la organización, lo cual constituye lo que conocemos como imagen.

Van Riel (1997) nos dice que “Se considera a la identidad corporativa como la manifestación de un conjunto de características que forman una especie de concha alrededor de la organización, mostrando su personalidad”. (p.36)

Por consiguiente cuando hablamos de manifestaciones estas pueden estar referidas a lo cultural, visual, verbal o no verbal. Asimismo, Lessem (1992) manifiesta que “No debemos confundir a la identidad corporativa con la imagen de la empresa, ya que la identidad es la personalidad de la misma, y abarca todas las formas de expresión de la organización, ya sean palabras, símbolos o comportamientos”. (p. 109)

Si bien las concepciones de lo que es la identificación se han relacionado básicamente con aspectos visuales o de imagen, Costa (2009) manifiesta que:

En un principio, la identidad corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo, y otras formas de símbolo utilizadas por una organización. El concepto se ha extendido, y se ha hecho más amplio, ahora se refiere a la forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos. Estos tres elementos constituyen el llamado mix de identidad corporativa. (p.29).

El concepto de identidad ahora puede entenderse de manera más completa ya que toma aspectos tanto visuales como comportamentales y comunicacionales, lo cual de alguna manera u otra nos va a permitir un mejor estudio de la organización.

Nos dice Costa (2009), que:

En la actualidad la identidad ya no se entiende en abstracto como una esencia misteriosa o un flujo intangible y, por lo tanto, invisible e inmanejable. En la misma medida que la identidad empresarial ha revelado su poder impulsor y estratégico, ello implica que esta identidad ha sido materializada y comunicada. Así la identidad es hoy

un instrumento privilegiado. Porque es único, exclusivo y distinto, y porque es el elemento más universal y englobante en el lenguaje y la acción empresarial. No hay otros elementos más difundidos, más ubicuos que los de su identidad. Ya que todo cuanto la empresa hace y dice ante la sociedad, necesaria e inevitablemente, la identifica. (p.126).

De ahí que la comunicación sea la principal aliada de las organizaciones ya que mediante ella no solo se podrá difundir los valores de la organización, sino que además es por medio de ella que la organizaciones se van creando y dando forma, hasta constituirse como una organización con una identidad sólida y en constante crecimiento.

La identidad es importante porque sirve en el proceso de identificación del público interno con la organización, ya que le da los fundamentos para establecer una relación entre ellos:

Para Kreps (1995):

Conforme surge la identidad de una organización, los miembros interpretan el pasado y el presente de la organización, dando sentido a los fenómenos de la vida de organización y creando historias y leyendas acerca de las actividades de la misma, que proporcionan una base temática para el desarrollo de las visiones colectivas acerca de su desarrollo futuro. Las explicaciones derivadas culturalmente acerca de lo que es la organización, dónde ha estado, hacia dónde va y el papel que juegan sus miembros en estas actividades abarcan el folklore de la organización. Son los elementos esenciales en el desarrollo de una identidad de organización. (p.146).

Asimismo, Van Riel (1997) nos dice que “El uso de una identidad corporativa bien definida inspira confianza en el cliente, establece la base de una relación continuada, y, por tanto, asegura el futuro de la empresa”. (p.30). Es decir, genera relaciones duraderas, lo cual se traduce en un ambiente de armonía entre la organización y sus integrantes. De ahí que este autor manifieste que “Podemos ver a la identidad corporativa como a una clase de adhesivo, ya que una identidad corporativa fuerte aumenta la posibilidad de

identificación o vinculación con la empresa. Esto se aplica tanto a los públicos objetivo internos como externos". (*Ibíd.*)

Finalmente, dada la relevancia de la identidad en las organizaciones, Sáenz (1994) a manera de conclusión nos dice que:

Todo proyecto organizativo empresarial debe fundamentarse en una concepción filosófica que, necesariamente, debe integrar diversos ejes referenciales y que da origen a una concepción integral de la identidad corporativa, que debe contemplarse desde diversas perspectivas, dando lugar a varios ejes o planos de análisis, especialmente a un plano ético y a un plano cultural. (p.42).

Sin duda resulta una tarea más sencilla poder establecer a través de qué manifestaciones se representa a la identidad. Hasta ahora sabemos que la identidad es el ser de la organización; aunque ciertos autores ya han ido incorporando el tema de las manifestaciones en sus conceptos, la mayoría de estos concuerda en afirmar que las manifestaciones se van a realizar a nivel visual, cultural, comportamental y comunicacional.

Desde una mirada más profunda, tratar de entender la identidad nos lleva por un proceso minucioso, del cual Ind (1992) señala que:

Aunque podamos crearnos una imagen de una organización con gran rapidez, determinar su identidad es una tarea mucho más difícil. Descubrir su verdadera identidad nos obliga a diseccionar la organización y estudiarla de dos formas distintas. En primer lugar, necesitamos estudiar los elementos que forman su identidad, como la historia de la organización, quiénes son sus propietarios y los valores que impregnan su trayectoria. En segundo lugar, necesitamos estudiar la forma en que actúan dichos factores dentro de las diversas unidades y departamentos funcionales que forman la empresa. Obtendremos con ello una imagen de la identidad organizativa (la suma de las partes), así como la imagen de las identidades de las distintas unidades que forman la empresa. (p.45).

De ahí que concluyamos con palabras de Saenz de la Tajada (1994) que “La identidad corporativa incluye todas las formas de expresión (simbolismo, comunicación y comportamiento), por medio de los cuales una organización revela su personalidad”. (p.35)

La identidad está ligada a la imagen y a la marca corporativa, por lo que decimos que la relación entre estas es más de efecto, esto dado que mediante la manifestación de la identidad se logrará proyectar una imagen determinada de la organización y esto a su vez conllevará a la creación de una marca determinada.

Asimismo, Costa (2003) afirma que:

La identidad corporativa es la causa de la imagen corporativa. Pero ésta es el efecto de las múltiples interacciones entre los polos o vectores que hemos examinado hasta aquí, y no sólo de la identidad. La singularidad identitaria de la empresa es el valor diferenciador por excelencia. Es un supervalor porque genera otros valores como la personalidad distintiva y el estilo corporativo, cuya culminación práctica para el público es la imagen. (En línea).

De ahí que se diga que la identidad es anterior a la imagen ya que será a partir de esta que los públicos puedan tener una concepto de lo que ella es en realidad. Y para que esto se dé, necesariamente tiene que existir comunicación ya que según Ind (1992):

La comunicación corporativa es el proceso que convierte a la identidad corporativa en imagen corporativa. Se trata del proceso, pues la identidad corporativa sólo tiene algún valor si se comunica a empleados, accionistas y clientes. Sin comunicación, los valores y estrategias de la organización no se entenderán ni se adoptarán, y la empresa carecerá de un sentido claro sobre su propia identidad. (p.8).

Una vez que esta identidad ha sido comunicada a los distintos públicos, se creará una cierta imagen en ellos es por esto *que* Van Riel (1997) afirma que “Generalmente, se acepta a la imagen como el “retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo”, mientras que se

asocia a la identidad con “la forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivo”. (p.29).

Los beneficios que constituye el tener una identidad fuerte, según Van Riel (1997) es que:

Cuando una empresa presenta una poderosa identidad corporativa, los diferentes públicos objetivos externos pueden desarrollar una imagen clara de ella. Es esencial una identidad corporativa desplegada bajo un determinado propósito y basada en señales consecuente, ya que una empresa que transmite mensajes contradictorios se arriesga a perder su credibilidad. (p.30).

Mientras que no ocurrirá lo mismo con la imagen porque según señala Ind (1992) “La imagen es relativamente fácil de cambiar. Aunque a veces se requiere un esfuerzo importante para cambiar una imagen arraigada. Por el contrario, una imagen positiva puede convertirse con aterradora rapidez en otra totalmente negativa”. (p.7).

En relación a la marca, es necesario poder definirla para poder establecer un nexo entre esta y la identidad e imagen, Costa (2001) nos dice que “La idea de marca está etimológicamente ligada a la identidad y a la propiedad, y a la acción del marcaje de los objetos, en sus acepciones de “huella”, “rasgo”, “impronta”, etc.”. (p.31).

De ahí que podamos concluir que la marca viene a ser un conjunto de elementos que van a permitir reconocer a la organización al relacionarla ya sea con símbolos, imágenes, etc.; es decir está más relacionado con el aspecto visual de la organización.

Hemos visto que contar con una identidad fuerte es beneficioso para las organizaciones, es por ello que para lograr un desarrollo organizacional es necesario, según Sáenz (1994) que “La programación de la identidad conceptual deba ir acorde con la identidad visual, de manera que ambas constituyan y configuren la identidad fundamental (amplia); sin embargo, en

la relación entre ambas vertientes de la identidad empresarial, la identidad cultural debe preceder a la visual". (p.54).

Van Riel (1997) afirma que:

Entre los beneficios que encontramos en una organización con una identidad solida tenemos que crea un "sentimiento de nosotros". Permite que los empleados se identifiquen con la empresa. El aumento del compromiso con la empresa afecta su comportamiento, el cual tendrá a su vez, un impacto externo. Esto lleva a un mejor uso del "capital humano" de la empresa". (p.30) Todo lo cual se traduce en ganancias para la empresa, ya sea en términos tangibles o intangibles.

Debido a esto, según Costa (2009):

El redescubrimiento (o la búsqueda) de la identidad, sus problemas, sus crisis o su pérdida de orientación, constituyen el centro de las investigaciones y las preocupaciones ideológicas actuales. Las empresas también necesitan reencontrar su identidad profunda. Ella es la matriz de su particular potencial de desarrollo. De su propio y exclusivo modo de ser. Y de su diferencia esencial: la que la distingue y la impone en un entorno saturado y competitivo. (p.125).

2.1.3. Cultura Organizacional

Sanz Gonzales nos refiere que "La cultura organizacional puede considerarse como un producto del hombre, resultante de su interacción con otros individuos y con su entorno; sin embargo, a su vez, este producto tiene una base psicológica y se manifiesta desde la estructura mental del ser humano". (2005, p.16)

Para Brandolini (2009):

La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos que constituyen un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Sin

embargo, también agrega que la cultura puede ser definida como una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad. (p.15, 16).

Asimismo, nos dice García Jiménez (1998) que “Si queremos reconocer a la cultura de una organización podremos hacerlo mediante el estudio de sus conocimientos, creencias, normas, costumbres, valores y toda la serie de capacidades y hábitos que el hombre adquiere en tanto que miembro de una sociedad dada”. (p.327).

Según Sáenz Gonzales (2005) “La cultura es el producto del pensamiento y de la acción humana. Es la realidad creada y vivida por un determinado grupo humano y en cuyas objetivaciones se nos muestra su visión del mundo, su pensar, su sentir y sus modos de obrar”. (p.20).

Adler (2005) manifiesta que:

Al igual que las personas, las organizaciones tienen identidad; algunas son informales, enérgicas o hasta bromistas; otras son formales, lentas y serias. Los científicos sociales usan el nombre de cultura organizacional para referirse a esta idea, esto es, un conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante. En lenguaje cotidiano, cultura es la visión sobre cómo son las cosas en este lugar. (p.62)

Aunque está claro que no podemos decir que la identidad es la cultura de la organización, sino que ésta es más bien uno de los elementos que alimentan a la identidad.

Para Sáenz Gonzales (2005):

Existen diferentes concepciones de la cultura organizativa pero, en general, la mayoría de ellas confluyen en la consideración de las normas de comportamiento que la empresa acepta como orientadores de su propia concepción filosófica. Dichos valores, generadores de

orientaciones y de las reglas de actuación empresarial, propician un determinado ambiente de relación entre los miembros de la organización y de estos con sus entornos externos; todo lo cual desemboca en una conducta propia y peculiar. (p. 42).

Asimismo, Costa (2009) nos dice que:

La cultura corporativa o global emana de la identidad institucional y se define conceptualmente en términos de Misión, Visión y Valores. De hecho, la identidad cultural está en el centro del Paradigma del siglo XI y se expresa con la palabra “Cómo”. Este término significa de qué modo el potencial identitario, la personalidad y el estilo de la institución se materializa impregnado todas sus manifestaciones diversas: actos y hechos, productos y servicios, comunicación y relaciones. (p.126).

De otro lado, para García Jiménez (1998):

La función de la cultura globalmente considerada es de vinculación entre los individuos en el interior de estructuras sociales más o menos estables, es decir, conformar sistemas de grupos que sirvan para comunicar y relacionar a sus miembros, facilitando a la vez su doble adaptación: la adaptación externa a su entorno y la adaptación interna entre esos individuos en cuanto sujetos incluidos en sistemas, que hacen posible una vida social ordenada. (p.329).

Mientras que para Kreps “Una de las funciones de la cultura es proporcionar a los miembros interpretaciones compartidas de la realidad que faciliten sus habilidades para organizarse. Es decir, la cultura promueve un sentido de orden y lógica que simbólicamente constituye la organización”. (1995, p.138).

Tomando en cuenta estas funciones puede concluirse que la cultura juega un rol importante dentro de toda organización ya que influirá significativamente en el comportamiento y accionar de la misma.

Según Adler (2005) entre las características que tiene la cultura encontramos que “La cultura de una organización tiene vida propia. En ella

se desarrollan costumbres y rituales que perpetúan los valores de la compañía”. (p.66).

Además, para Brandolini (2009) “La cultura se caracteriza por otorgar a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones”. (p.15).

Debido a que es la cultura la que da la lógica de sentido a la organización, su importancia va a recaer básicamente en el comportamiento de los que integran la organización. Por ello, Kreps (1995) afirma que “La cultura de organización permite a sus miembros comportarse de acuerdo con la filosofía y las metas particulares de la organización al proporcionarles las normas para sus interpretaciones y reacciones”. (p.156).

Y dado que existe una relación entre cultura e identidad, Brandolini (2009) nos dice que “La fluidez en la red de conversaciones y el consenso en los significados que circulan son fundamentales para crear una cultura y una identidad fuertes”. (p.19).

Por lo que, poseer una cultura fuerte, según Kreps (1990) “Facilitará una solidaridad incrementada de los miembros al permitir a los elementos constituyentes de la cultura identificarse unos con otros y con su organización. La identificación incrementada de los miembros y el conocimiento a menudo conduce a una mejor cooperación y coordinación”. (p.156).

Para Jiménez (1998) “La cultura corporativa se asocia al concepto de identidad en cuanto constituye un legado generacional, que necesita su perpetuación”. (p.329).

Mientras que para Joan Costa (2009) “La cultura es un componente estratégico de la identidad de la empresa y, por eso mismo, un factor de gestión, o de cambio y también de diferenciación, tanto en el interior de la organización entre grupos, como en el exterior...” (p.132).

Por consiguiente, se entiende que la cultura forma parte de la identidad, es decir, contribuye a su creación, es por ello que se habla de

componente estratégico, porque mediante él se puede gestionar la identidad de una organización, tarea que sin duda resulta compleja.

Sin embargo, además de la cultura como factor estratégico de cambio se encuentra también a la comunicación interna que es definida por Brandolini (2009) como:

Una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer. (p.27).

Kreps (1990) sostiene que:

La comunicación en las organizaciones es innegablemente una influencia ponderosa en la cultura; así, la cultura influye en la forma en que se comunican los miembros de la organización. La cultura de la organización se crea por medio del desarrollo de la lógica colectiva fundamental de los miembros de la organización, así como de las leyendas acerca de su organización e identidad. Estas lógicas están incrustadas y se transmiten por medio de canales formales e informales de comunicación de las organizaciones. (p.146)

Finalmente, coincidimos con Brandolini en afirmar que “La cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa”. (2009, p.28).

2.2.4. Imagen

Ind (1992) nos dice que “La imagen corporativa es la percepción de un determinado público sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido”. (p.6). Es decir, es el conjunto de

características o cualidades que el público distingue y con el que construye una cierta idea de algo o alguien.

Según Villafane (1993):

La imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos. Asimismo, puede decirse que la imagen corporativa es el resultado de la integración en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de “imágenes” que, con mayor o menor protagonismo, de la empresa proyecta hacia el exterior. (p.23).

Una aproximación más completa de lo que es imagen es la que nos expone Brandolini (2009) al afirmar que:

La imagen es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, en la mente de los públicos. La imagen es la representación mental de una organización que tiene la capacidad de condicionar y determinar las actitudes del entorno social con la empresa. (p.16)

Sin embargo, no podemos afirmar que siempre la imagen sea la real identidad de la organización, ya que ésta siempre será subjetiva pues depende exclusivamente del juicio de los públicos.

De otro lado, Capriotti (1999) nos dice que:

La imagen corporativa es la estructura mental sobre una organización determinada y que se forma en los diferentes públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. De esta manera, imagen corporativa es un concepto basado claramente en la idea de percepción, y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos: identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa. (p.28).

Dado que la relación entre la imagen y la identidad es de causalidad, la gestión de una implica también el procedimiento en la otra.

Costa (2003) afirma que:

Gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso. La imagen necesita sustancia real: las cinco dimensiones de la identidad más la cultura. La imagen se gestiona, por tanto, indirectamente porque la identidad y la cultura se constituyen de mensajes, cosas y relaciones que son emitidas y protagonizadas por la empresa, mientras que la imagen viene a ser la percepción y experiencia protagonizada e interpretada por los públicos. (2003, en línea).

Por lo que se debe tener en cuenta que para poder construir una imagen favorable de la organización no se requiere solo de aspectos superficiales, sino de analizar la raíz de todos los problemas y esto se hará con la ayuda de la comunicación interna.

2.1.5. Comunicación interna de la identidad corporativa

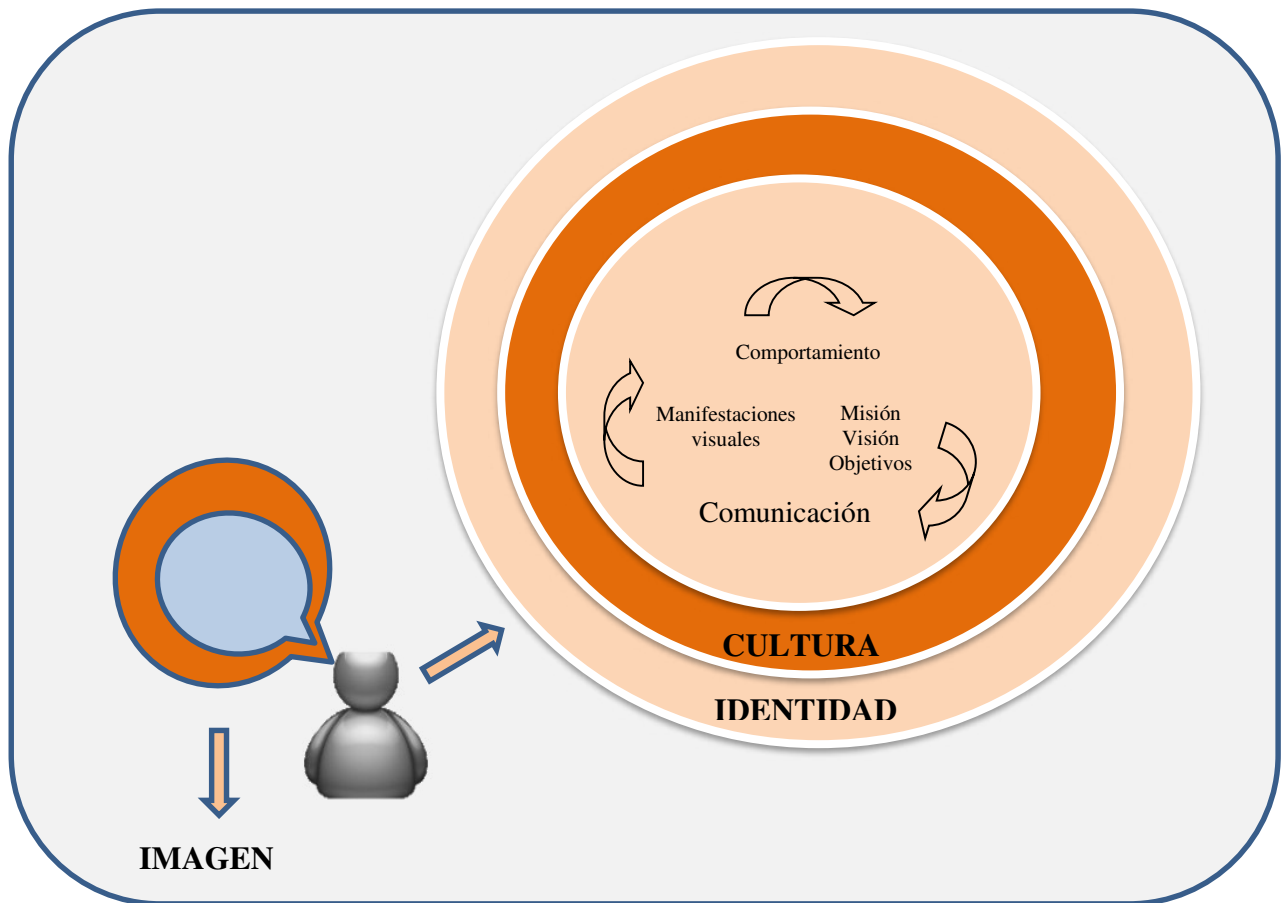
Después de haber indagado sobre el tema, y de haber encontrado diversos conceptos de lo que es identidad corporativa podemos concluir que ésta viene a ser el conjunto de características de la organización que la distinguen de las demás y que, gracias a la comunicación verbal y no verbal, pueden ser manifestadas y recepcionadas por los públicos, quienes lograrán, a través de procesos cognitivos, formularse una idea o “imagen” de lo que es la organización; de ahí que, no podemos confundirla con la identidad, puesto que la relación entre ellas vendría a ser causal. Asimismo, debemos reconocer que la cultura es la que “alimenta” a la identidad, por lo tanto se construye en base a ella.

De otro lado, la comunicación es una herramienta estratégica en las organizaciones ya que va a permitir conocer, reforzar, y difundir la identidad de la organización a través de los productos comunicacionales, de ahí la

importancia de que toda organización cuente con un plan de comunicación tanto externa, como interna, así como con productos comunicacionales para sus integrantes y clientes o usuarios acordes con sus necesidades.

Sintetizando tenemos que:

Imagen N° 1 Modelo teórico propuesto sobre de la construcción de la identidad



2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Enfoque teórico de la Comunicación Interna

La presente investigación se desarrolló de acuerdo al enfoque sistémico y simbólico interpretativo; el primero define a la organización como un organismo vivo, cuyo motor es la comunicación, además, entiende el papel de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las organizaciones y considera las interrelaciones con el entorno. Así, para *Katz y Kahn (1990)* la meta organizacional es lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación.

Mientras que el enfoque simbólico interpretativo enfoca su interés en el significado, el simbolismo y la interpretación, atribuibles a la cultura, que de esta forma es vista según *Thompson JB (1998)* como el patrón de significados incorporado a las formas simbólicas —entre las que se incluyen acciones, enunciados y objetos significativos de diversos tipos— en virtud de los cuales los individuos se comunican entre ellos y comparten sus experiencias, concepciones y creencias.

De ahí que entendemos a la comunicación interna como la herramienta estratégica que permite a la organización alcanzar sus objetivos institucionales, mediante una adecuada gestión, es decir ésta se convertirá en el “vehículo” que permitirá el acercamiento de la entidad con el público interno para el establecimiento de relaciones de armonía, que permitan que éstos se sientan motivados e integrados a la organización, por lo que podemos decir que la comunicación interna cumple una función motivadora.

Además, cabe resaltar que las funciones que la comunicación interna cumple dentro de la organización, no se limita a informar; sino a crear y comunicar mensajes con sentido, como por ejemplo el de fortalecimiento de la identidad, a través de la transmisión de la cultura y filosofía institucional, elementos estratégicos que alimentan la identidad de toda organización y que permiten que ésta sea reconocida y diferenciada de las demás.

Para que la identidad de una organización sea fuerte debe tenerse en cuenta que tanto el público interno como externo deben tener una autoimagen e imagen positiva, respectivamente, y para ello es necesario el rol de la comunicación, pues será la encargada de gestionar los elementos que influyen en la formación de la identidad de la organización, como lo son la cultura, la filosofía institucional, el comportamiento organizacional, las manifestaciones visuales, etc.

Las definiciones que utilizamos en esta investigación fueron:

- **Comunicación:**

Definimos comunicación como el proceso mediante el cual una persona se pone en contacto con otra para emitir un mensaje, el cual tiene una intención y busca una respuesta de su contraparte, ya sea verbal, escrita o comportamental.

- **Comunicación interna:**

Para esta investigación, definimos a la comunicación interna como una herramienta estratégica de gestión, la cual posibilita el acercamiento de la entidad con sus colaboradores o integrantes para el logro de un mayor vínculo e identificación de éstos con la institución, a través de la difusión de su filosofía y de todos los aspectos referidos a ésta; teniendo además en cuenta al público interno como un aliado fundamental para el desarrollo de la organización.

- **Identidad corporativa:**

Definimos a la identidad corporativa como la manifestación de la personalidad de la organización, que nos permitirá reconocerla o diferenciarla de las demás; es decir, la identidad es la representación de

los elementos o características propias de la organización, las cuales están constituidas por aspectos culturales.

- **Cultura organizacional:**

Consideramos como cultura organizacional a la manera de ser de la organización; es decir a su dinámica interna: a su filosofía, a los modos de comportamiento en base a sus creencias, valores, costumbres, objetivos, que determina su funcionamiento.

- **Identificación:**

Usamos éste término como el resultado de reconocerse como parte de lo que es y hace la organización, que se ve manifestado en el involucramiento y la satisfacción de los integrantes de pertenecer a una determinada organización.

- **Motivación**

Hablamos de motivación para explicar el estado interno de las personas de una organización, que los dirige a alcanzar determinadas necesidades, deseos, intereses, etc. En este caso específico podemos hablar de motivaciones académicas, de reconocimiento y económicas.

- **Imagen corporativa**

Se definió este concepto como el resultado de la percepción de un determinado público, en base a sus propios juicios y a los mensajes que la entidad emita sobre identidad de la organización.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DEL CASO: INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL

3.1. Antecedentes

No existe en la actualidad ningún estudio previo sobre aspectos comunicacionales del Instituto Geográfico Nacional; por lo que ésta constituye el primer aporte, que permitirá conocer aspectos de su cultura, su identidad, y su comunicación interna.

3.2. Descripción del caso

Historia del Instituto Geográfico Nacional

El Instituto Geográfico Nacional es un organismo público descentralizado que pertenece al sector Defensa y cuenta con 231 integrantes de los cuales 109 son militares y 122 civiles. Su origen se remonta al año 1901, cuando se realizó una reestructuración en el Estado Mayor General del Ejército (EMGE) y este recibió funciones de Topografía, Geodesia, y ejecución de itinerarios. Sin embargo, no fue hasta 1906 con el gobierno de J. Pardo que se aprobó la creación de un servicio topográfico organizado bajo una dirección y dos secciones, de topografía y Cartografía, teniendo como primer director al Teniente Coronel Pablo Berthon. En 1913 se crea el Servicio Geográfico del Ejército (SGE) como dependencia del EMGE y por Decreto Supremo del 14 de mayo del mismo año, se dispone levantar la Carta Topográfica del Perú, misión que hasta entonces sólo cumplía la Sociedad Geográfica de Lima. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados por lo que en 1921 se encomienda la misión al coronel Georges Thomas, quien estableció las bases para la Carta Nacional, para ellos nuevamente se reorganizó el servicio y el 10 de mayo de 1921, por

Decreto Supremo del presidente Augusto B. Leguía se oficializó dicha responsabilidad.

Posteriormente, en 1944 el SGE toma el nombre de Instituto Geográfico Militar añadiendo a sus funciones la labor de investigación científica. Y fue en 1938 conjuntamente con la Sociedad Geográfica de Lima, que se edita el Mapa del Perú que contenía además de la demarcación interior, las fronteras internacionales, aprobadas durante el gobierno de Oscar Benavides. Luego, en 1981 por Decreto Legislativo, el Instituto Geográfico Militar pasa a llamarse Instituto Geográfico Nacional, con dependencia directa del Ministerio de Guerra con la misión de elaborar y actualizar la Carta Nacional y de proporcionar apoyo cartográfico al ejército a otros institutos de las fuerzas armadas y a las entidades que lo requieran con fines de defensa y desarrollo nacional.

Finalmente, en 1987 de acuerdo a ley el IGN se constituye como un organismo público descentralizado del sector Defensa y en el año 2000 se promulga la ley del Instituto Geográfico Nacional en el que se incluye su organización, funciones y direcciones técnicas que rigen hasta la actualidad.

Identidad corporativa del Instituto Geográfico Nacional

Identidad organizativa:

- **Misión:**

Elaborar y actualizar la cartografía oficial del Perú, para tal efecto, planea, dirige y ejecuta las actividades relacionadas con la geomática, que las entidades públicas y privadas requieren para los fines de desarrollo y defensa nacional

- **Visión:**

Ser una entidad estratégica líder en la generación y administración de datos geoespaciales de calidad, confiables para la sociedad de usuarios.

- **Funciones del IGN:**

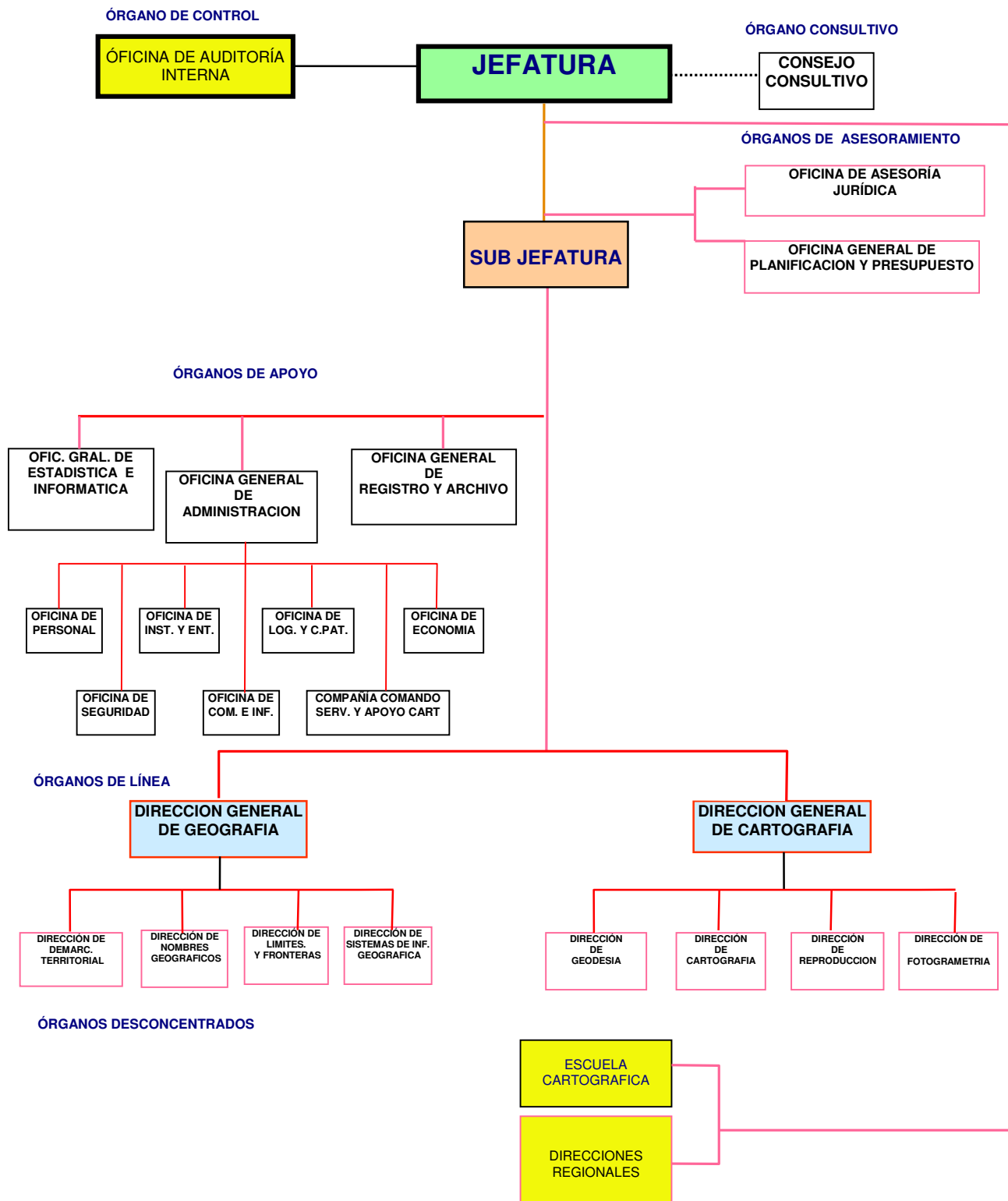
- ❖ Realizar y conducir el proceso cartográfico básico oficial del Perú.
- ❖ Actuar como organismo competente del Estado para normar las actividades geográfico-cartográfico que se ejecutan en el ámbito nacional.
- ❖ Participar en la creación, delimitación o re delimitación de circunscripciones territoriales, elaborando la cartografía oficial, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
- ❖ Coordinar con las autoridades correspondientes los asuntos relacionados a los nombres geográficos o topónimos.
- ❖ Realizar estudios, brindar asesoramiento técnico y prestar servicios en las áreas de su competencia a entidades públicas y privadas.
- ❖ Promover y ejecutar investigaciones, así como el desarrollo de las ciencias geográficas- cartográficas y sus aplicaciones en el país.
- ❖ Representar al país ante organismos técnico- científicos nacionales e internacionales en eventos relacionados con las ciencias geográfico-cartográficas y sus aplicaciones.
- ❖ Celebrar convenios con personas naturales o jurídicas nacionales y extranjeras con el objeto de obtener recursos que le permitan el cumplimiento de sus fines, así como para formar, preparar y especializar a profesionales y técnicos en las ciencias geográfico-cartográficas.
- ❖ Organizar y administrar el archivo cartográfico nacional, la base de datos cartográficos y el sistema de información cartográfico nacional.

- ❖ Proporcionar el concurso técnico operativo en trabajos de colocación, mantenimiento, reposición y densificación de hitos de la línea de frontera terrestre, de acuerdo a las instrucciones y requerimientos del Ministerio de Relaciones Exteriores y participar como entidad asesora en las comisiones binacionales de límites y fronteras.
- ❖ Presidir la Sección Nacional del Instituto Panamericano de Geografía e Historia, dependiente de la Organización de Estados Americanos.
- ❖ Autorizar a las entidades públicas y privadas la publicación de mapas del Perú, que contengan como tema principal las lineaciones político-administrativas e informaciones toponímicas.
- ❖ Las demás funciones asignadas por ley.

Imagen N° 2

Organización:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL IGN **APROBADO CON D.S. 005-DE/SG del 20 de febrero 2001**



Tal como puede observarse en la imagen N° 2, estructuralmente la oficina de comunicación forma parte de los órganos de apoyo de la institución y depende de la oficina de administración, la que a su vez lo hace de la sub jefatura. Es importante remitirnos a analizar el organigrama de toda institución ya que esto nos permite evidenciar la importancia que las organizaciones le dan a la comunicación como una herramienta estratégica. También es relevante resaltar que la institución fue creada en un sentido estrictamente militar, por ello hasta la actualidad cada una de las áreas y oficinas de este organigrama están dirigidas por personal militar.

Asimismo, es sabido que la estructura y el modo de ser de las instituciones militares es meramente formal y vertical, pero es importante reconocer que muchos de los que integran la institución han comprendido que la cultura que poseen es distinta a la del personal civil y que eso de algún modo u otro genera diferencias en el trato y muchas insatisfacciones entre los que la integran. Es por ello que el estudio se enfocó en encontrar todos aquellos elementos que influyen en la construcción de la identidad corporativa.

Identidad Cultural

Festividades y ceremonias:

Entre las principales festividades que realiza el IGN como parte de su programa anual de actividades se encuentran: la ceremonia de aniversario institucional, en donde los invitados son en su mayoría militares de distintas entidades, es decir, la celebración está marcada por un protocolo rígido en el que las precedencias no pasan desapercibidas a la hora de ocupar un lugar en cada asiento. También se tiene la ceremonia de ascenso militar que se realiza a fin de año, en el cual cada militar es elogiado por haber obtenido un grado más en su carrera; cabe resaltar que previo a esto debió pasar una serie de pruebas y análisis físicos, de comportamiento, desempeño laboral y académico. A esta ceremonia se invita a todos los integrantes de la institución.

Ritos de integración:

Uno de los ritos más comunes que se realiza- pero sólo con el personal militar con el rango de oficiales- es el de la celebración de cumpleaños, para cuyo efecto se preparan agasajos gastronómicos, y cuenta con la presencia de la máxima autoridad de la institución. Asimismo, se celebran – como parte del programa de aniversario institucional- olimpiadas en donde se tienen a los equipos de civiles versus los militares “enfrentados” para alcanzar el gran premio anhelado.

El Día de la Madre, del trabajador y las celebraciones de Fiestas Patrias y Navidad, tampoco pasan desapercibidas, ya que siempre se realiza una reunión en la que se conmemoran dichas fechas y se agasaja, tanto al personal militar como al civil.

Finalmente, los izamientos de bandera mensuales forman parte de un rito muy marcado de los militares en los que se involucra también al personal civil; dicha ceremonia se realiza el primer lunes de cada mes y la palabra de orden siempre está a cargo del jefe de cada área.

Identidad Visual: Logo del Instituto Geográfico Nacional



Descripción del logo:

La parte externa del escudo del Instituto Geográfico Nacional está compuesto por tres arcos: el arco oeste, el arco norte y el arco este. Cada uno de estos está formado por dos bordes de color dorado, uno exterior y otro interior, dejando entre ellos un espacio teñido de color carmín.

La Parte interna del Escudo del Instituto Geográfico Nacional, contiene la información sobre la proyección cartográfica, el océano Pacífico, la silueta del Perú, los países que limitan con nuestro país. El escudo presenta cuatro líneas de color negro dispuestas en forma vertical, paralelas, separadas uniformemente.

El océano Pacífico está descrito por una línea continua, de color azul sólido, de 0.2 mm de ancho y el área está cubierta por un color azul tramado al 31% (color mar). El interior de la masa de agua alberga el texto OCÉANO PACÍFICO, centrado en forma longitudinal en el espacio del Océano Pacífico, rotulado con letras cursivas mayúsculas de color azul sólido, centrado, paralelo al borde de la silueta del Perú, perfectamente alineado y mantiene una separación muy uniforme entre letra y letra. Siempre manteniendo el centro longitudinal el rotulo sigue la dirección de Norte a Sur.

La silueta del Perú, es una reducción del Mapa Político del Perú a la escala 1:1 000 000. La línea del contorno es color negro, de 0.2 mm. de ancho. La zona del Océano Pacífico tiene la línea de costa con color azul sólido. El área está cubierta de color rojo. Alberga un topógrafo con su teodolito mirando hacia el Océano Pacífico, es una figura sólida, color negro. El nombre de Perú, figura en la parte norte de la silueta, en letras mayúsculas y color negro. También se encuentra el Lago Titicaca, esta descrito por una línea continua, en color azul sólido, de 0.2 mm. de ancho, su masa de agua es azul al 31%.

Significado del logo para la institución:

El Escudo del IGN lleva los colores patrios. El rojo y el blanco, el bicolor de nuestra Bandera Nacional, se ve representado en los arcos del Escudo: el fondo color rojo y al centro los textos en color blanco.

El color azul representa la Libertad, el derecho a vivir libremente y exponer nuestras ideas y ser escuchados, la tranquilidad de vivir en un país protegido por peruanos, representa al mar y al cielo de todos los peruanos, la soberanía sobre y debajo del Océano Pacífico

El color dorado de los bordes de los arcos, representa la riqueza de nuestro Imperio Incaico, de nuestras ciencias milenarias, de nuestras tradiciones, de nuestras manifestaciones artísticas y culturales, de nuestra historia, de nuestros antepasados, de nuestros recursos naturales.

El carmín de la silueta del Perú representa el amor, la pasión que ponemos para delinear el rostro de la amada patria, y porque es aquí donde se juntan todas las sangres. Por nuestras áreas ha pasado gente de todas las regiones del Perú; de la Costa, de la Sierra, de la Selva.

El topógrafo que allí aparece, representa el trabajo que con tesonera voluntad y sacrificio de los hombres y mujeres que en forma silente trabajan por el desarrollo y la defensa del amado territorio, plasmando el rostro del Perú.

El color ámbar representa la prudencia que tenemos con nuestros vecinos, el cuidado que ponemos en nuestras fronteras, el celo con que cuidamos nuestro capital humano, la prevención que tenemos para que nunca encuentren la puerta abierta e ingresen sin permiso

HIMNO DEL INSTITUTO GEOGRAFICO NACIONAL

Por nuestro milenario y extenso país;
aceptando el reto de su geografía,
marcharon los pioneros de la cartografía,
para plasmar el rostro del Perú.

Recorriendo y explorando nuestro espacio vital,
con tesonera voluntad y sacrificio
por campos agrestes y nieves perpetuas
para lograr la "Carta Nacional".

Primera visión de nuestra patria
del potencial de sus recursos naturales;
de la belleza de sus hermosos parajes,
trazando ruta acertada y veraz.

Es el legado del IGN;
de sus hombres ligados al desarrollo
y la defensa del amado territorio,
porque aprendieron a vivir con el.

Cartógrafos del hoy y el futuro,
nuestro destino será siempre dibujar,
delineando cada hito de la patria.
en silente y abnegada labor.

"La Carta Nacional" no tiene nombre;
solo es mensaje de una historia sin igual
que escribieron un puñado de peruanos
del "Instituto Geográfico Nacional".

Diagnóstico Institucional- FODA

Fortalezas

- Experiencia y capacidad técnica.
- Disponibilidad de equipos especializados. Cobertura cartográfica - geográfica a nivel nacional.
- Política gubernamental de respaldo a la formalización de la propiedad.
- Personal especializado (cartografía-geografía).
- Capacidad para generar recursos propios.
- Capacidad para gestionar nuevas alternativas de financiamiento, con apoyo de la cooperación técnica internacional para mejorar la generación de datos. Información técnica de investigación.
- Apoyo permanente de la cooperación técnica y financiera.
- Escuela cartográfica. Marco legal para desarrollar capacitación Cartográfica – Escuela Cartográfica. Alianzas – convenios estratégicos nacionales e internacionales. Presidencia del IPGH (OEA) en el Perú.

Oportunidades

- Mayor conciencia política referida al ordenamiento territorial.
- Interés del gobierno para implementar la Infraestructura de Datos Espaciales. Demanda de información cartográfica.
- Disponibilidad de nuevas tecnologías.
- Crecimiento económico sostenido.
- Necesidad de cartografía en el país para proyectos de inversión.
- Posibilidad de participación en proyectos internacionales.
- Falta de capacitación de nivel superior en ciencias cartográficas.
- Problemas de jurisdicción entre provincias y distritos debido a una inexacta delimitación territorial.
- Incremento de la inversión en energía y minería. Existencia de proveedores de imágenes satelitales para elaboración de cartografía a bajo precio.

Debilidades

- Falta de posicionamiento del IGN en el sector público y privado.
- Pasividad ante el encargo "normativo".
- Limitado marco legal. Limitaciones en el uso de datos y ausencia de un sistema integrado de información.
- Insuficiente infraestructura tecnológica.
- Elevado costo de insumos para la producción (fotografías aéreas, imágenes satelitales, etc).
- Cambio periódico del personal profesional y técnico especializado
- Falta de personal capacitado, (titulado, colegiado y habilitado; post grado) en el área administrativa, y en el área técnica.
- Cartografía desactualizada.
- Falta de continuidad en la formación del personal técnico especialista del Ejército.

Amenazas

- El limitado apoyo presupuestal dificulta la renovación de equipos (normas de racionalización y austeridad).
- Creciente competencia de los organismos privados especializados.
- Incremento del mercado informal relacionado a la venta de productos elaborados por el IGN.
- Poco conocimiento ciudadano del uso y explotación cartográfico – geográfico.
- Proceso de urbanización desordenado y acelerado, crea nuevos problemas vinculados al ordenamiento y organización territorial.
- Desastres y catástrofes naturales de las características geográficas del país y de los cambios climáticos globales.

CAPITULO IV

RESULTADOS DEL ESTUDIO

4.1. Análisis de los datos

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las encuestas; las cuales se han aplicado a tres grupos de estudio: jefaturas o primera línea de mando de oficiales, personal de técnicos y sub oficiales del ejército, y personal civil.

4.1.1 Resultados de las encuestas realizadas al personal de oficiales (jefaturas)

Gráfico N° 1 Conocimiento de la Misión del IGN



Se puede observar en el gráfico N° 1 que el 50% de la muestra seleccionada afirmó tener muy clara la misión del IGN; mientras que el restante 50% lo calificó como clara. Además de aseverar que conocen sobre lo que es y hace la institución, los encargados de las diferentes jefaturas confirmaron, a través de la entrevista a profundidad, que entre las fortalezas que tiene la institución se encuentran las siguientes: personal profesional y técnico especializado, infraestructura y

equipamiento, así como el de ser el Ente Rector de la Cartografía en Perú. Mientras que como parte de sus debilidades señalan el no poseer mayores recursos económicos, la falta de capacitación, el cambio frecuente (anual) del personal técnico y administrativo y la falta de investigación.

Gráfico N° 2 Comunicación descendente



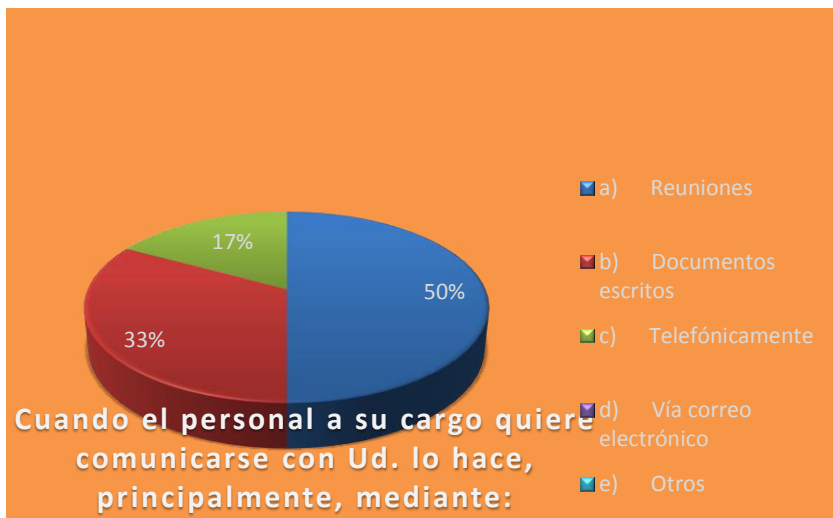
Tal como lo muestra el gráfico N° 2, el 50% de la muestra seleccionada dice mantener una muy buena comunicación con su personal a cargo. Esto también coincidió con las opiniones dadas en la entrevista a profundidad. Cabe resaltar que gran parte de los jefes poseen una mejor comunicación y empatía con el personal civil, mas no siempre sucede lo mismo con sus subalternos militares. En este caso la comunicación tiende a ser más rígida.

Gráfico N° 3 Canales de comunicación descendente



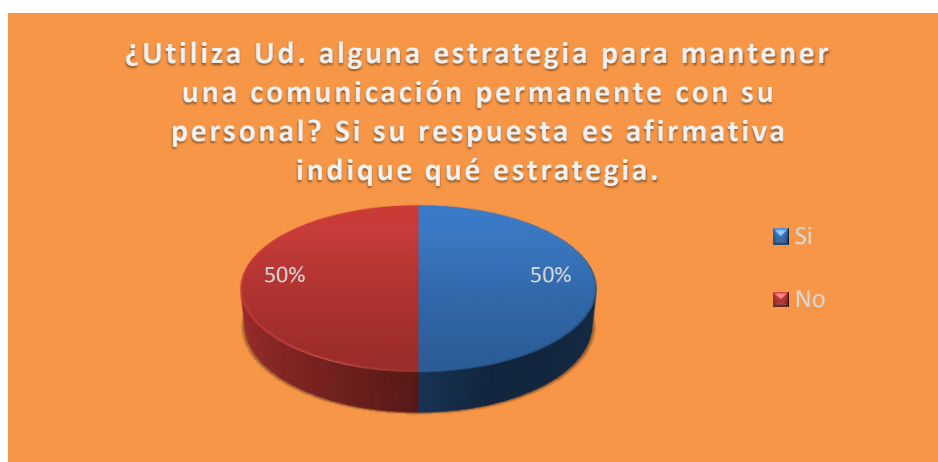
El gráfico N° 3 nos muestra que el 33% de los encuestados refieren que las reuniones son uno de los medios principales por los cuales se comunica con el personal a su cargo; mientras que un 33% lo realiza a través de documentos escritos. Como vemos, las reuniones son un buen espacio de comunicación entre el personal, pero como mencionábamos anteriormente, esto se da sobre todo con el personal civil, mientras que el 33% que opina usar los medios escritos, es porque aún existe formalismos que los militares exigen, restringiendo el poder interactuar con el personal.

Gráfico N° 4 Canales de comunicación ascendente



Se puede observar en el gráfico N° 4 que el 50% del personal, según la muestra consultada, se comunica con sus jefes inmediatos a través de reuniones; mientras que un 33% dicen que los documentos escritos son la forma en que se comunican con ellos. Esto confirma lo dicho anteriormente, puesto que la respuesta a la comunicación de las jefaturas se da por los mismos canales.

Gráfico N° 5 Uso de estrategias de comunicación



El gráfico N° 5 nos muestra que el 50% de los encuestados dice utilizar algún tipo de estrategia para mantener una comunicación permanente con el personal a su cargo; sin embargo, al consultar por el tipo de estrategias estos refirieron como tales a las reuniones, al liderazgo; asimismo el 50% restante dijo no usar ninguna estrategia.

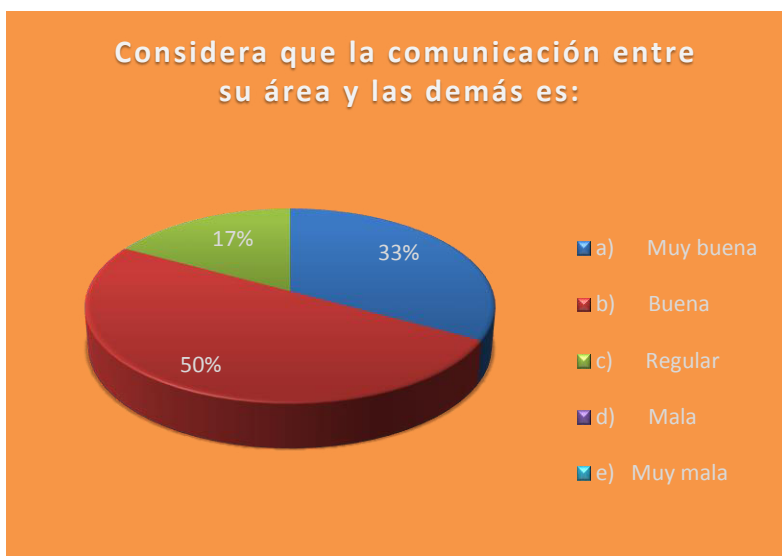
Paul Capriotti nos dice que para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización, es decir las personas deben sentirse involucradas en la comunicación; deben ser miembros activos y no sólo meros receptores de información, de ahí la importancia de que los líderes o jefes planifiquen y utilicen estrategias que permitan que esto suceda.

Gráfico N° 6 Frecuencia de reuniones con el personal



Tal como se observa en el gráfico N° 6, el 50% de encuestados refiere que la comunicación con el personal a su cargo se realiza a través de reuniones diarias; mientras que un 33% refiere hacerlo de manera interdiaria; y el 17% restante, semanalmente. Estos resultados luego de ser contrastados con las respuestas del personal civil y militar no coinciden; sin embargo podría concluirse que las reuniones se realizan de manera semanal y hasta incluso ocasionalmente. (Ver anexo N° 1).

Gráfico N° 7 Calificación de la comunicación entre áreas



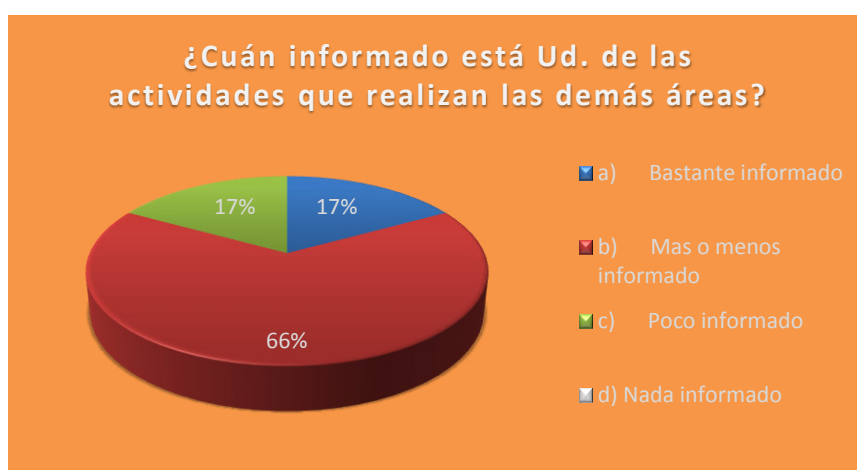
El gráfico N° 7 evidencia que el 50% de encuestados, consideran que la comunicación entre su área y las demás es buena; mientras que un 33% afirma que es muy buena, y un 17% que es regular. Es importante que la comunicación entre las diversas áreas sea buena, ya que uno de los objetivos de la comunicación a nivel operacional es el de facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la organización, permitiendo un funcionamiento más ágil y dinámico entre las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

Gráfico N° 8 Canales de comunicación entre áreas



En relación a los canales que más usan, el gráfico N° 8 nos muestra que el 50% de encuestados refirió a los documento escritos; mientras que un 33% afirma que es el teléfono y el 17% manifiesta que son las reuniones. En este aspecto, es necesario comentar que la comunicación que se establece entre las jefaturas y las demás áreas es, en su mayoría, para realizar coordinaciones por lo que debería tomase en cuenta la efectividad de los canales usados.

Gráfico N° 9 Conocimiento sobre actividades de las áreas



En el gráfico N° 9 podemos observar que el 66% manifiesta estar más o menos informado sobre las actividades que realizan las demás áreas. De otro lado, un 17%

afirma encontrarse bastante informado y el 17% restante asevera estar poco informado.

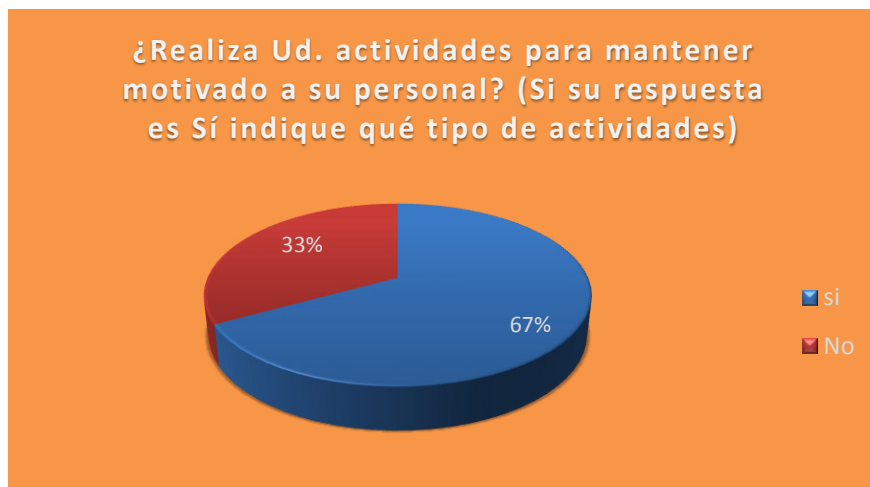
Debido a que se trata de jefaturas, resulta negativo que éstos no se encuentren informados de lo que sucede dentro de la institución. Esto evidencia una falta de compromiso de involucrar a todo el personal y hacerlos partícipe de los cambios, de los logros y/o problemas que puedan surgir. Se debe tener claro que cada área no es una isla sino que es una parte vital que si no funciona correctamente perjudica a toda la organización.

Gráfico N° 10 Calificación de la comunicación interna en la institución



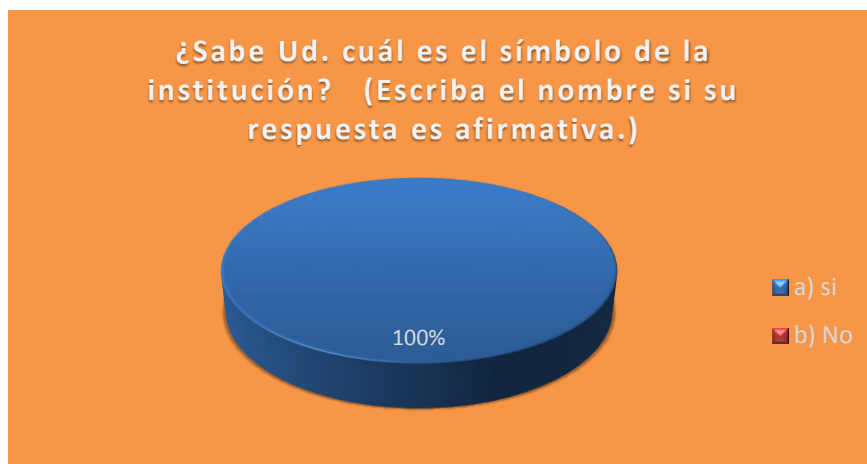
Referente a la comunicación interna en el IGN, el gráfico N° 10 nos muestra que el 66% la define como buena, mientras que el 17% la califica de muy buena y el otro 17% como regular. Calificar de buena o muy buena a la comunicación implica que ésta cumpla con lo fundamental dentro de la organización que es el de establecer una relación fluida entre todos los integrantes de la organización, a través de los canales adecuados; así como la integración del personal con la filosofía de la institución, lo cual en este caso no se cumple, por lo que podemos deducir que hay un desconocimiento de parte de las jefaturas del real significado de la comunicación interna.

Gráfico N° 11 Actividades de motivación de cada área



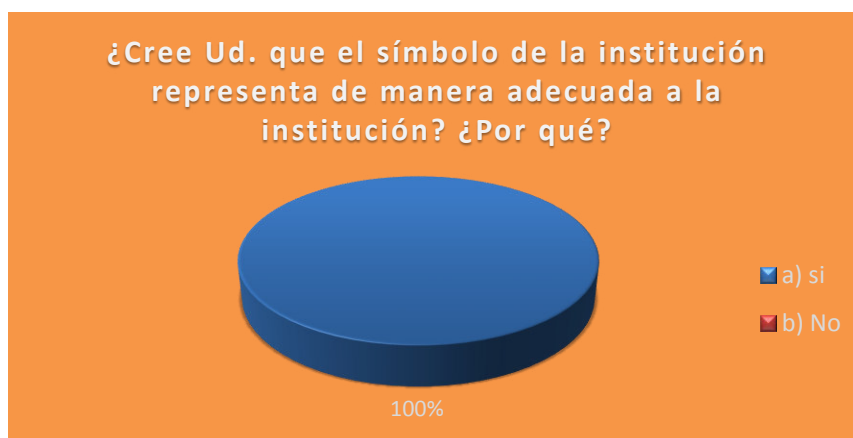
Si nos referimos a motivación, el gráfico N° 11 nos muestra que el 67% dice realizar actividades para mantener motivado a su personal, tales como reuniones de cumpleaños, eventos deportivos y días libres; mientras que un 33% refiere no realizar ninguna actividad. Si bien es cierto que estas actividades se ejecutan de manera espontánea, cabe indicar que es fomentada por el personal civil y que de alguna forma se ha ido incorporando ante la necesidad de mejorar el ambiente laboral dentro de cada área, pero que no es promovida por la jefatura de recursos humanos, es decir no se encuentra dentro de ningún plan.

Gráfico N° 12 Reconocimiento del símbolo de la institución



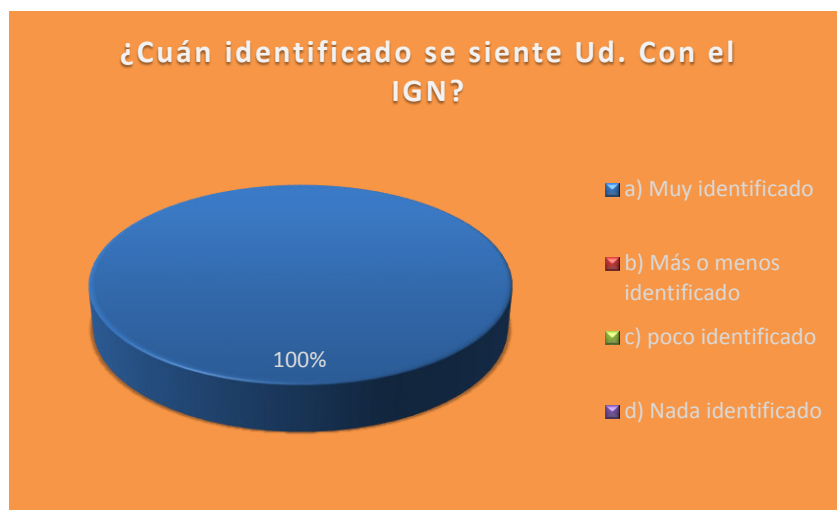
Respecto al reconocimiento del símbolo de la institución, el gráfico N° 12 evidencia que el 100% lo reconoce; sin embargo de ellos sólo el 50% refirió el nombre, mientras que el 50% restante no tenía claro el nombre exacto y se refirieron a él con distintas descripciones. Conocer o reconocer el símbolo de la institución es ir más allá de lo visual, es también poder saber su historia y su significado, es decir parte de su cultura y su identidad.

Gráfico N° 13 Identificación del símbolo con la institución



El gráfico N° 13 nos muestra que el 100% cree que el símbolo sí representa de manera adecuada a la institución; y de estos el 50% manifestó que mediante este símbolo se hacía referencia a las actividades que la institución realiza; de otro lado el 50% restante no explicó el por qué. Esta respuesta evidencia la falta de conocimiento que las jefaturas tienen sobre la filosofía y la cultura de la institución, por lo que es importante una planificación de la comunicación interna y de un programa de refuerzo de la identidad.

Gráfico N° 14 Nivel de identificación con la institución



Tal como observamos en el gráfico N° 14, el 100% de los jefes encuestados refirieron sentirse muy identificados con la institución. Cabe resaltar que la identificación va más allá del grado de pertenencia por ser ésta una institución militar, sino que engloba también la satisfacción y motivación del personal de trabajar por el cumplimiento de los objetivos de la organización, y tal como lo menciona *Van Riel*, una identidad corporativa fuerte aumenta la posibilidad de identificación y vinculación con la organización. Y el IGN no es una institución con una identidad fuerte, y lo que se evidencia es que la interrogante fue respondida a la ligera, tal como podremos contrastar con las siguientes respuestas a las interrogantes relacionadas con el tema.

Gráfico N° 15 Nivel de satisfacción por la labor que realiza dentro de la institución



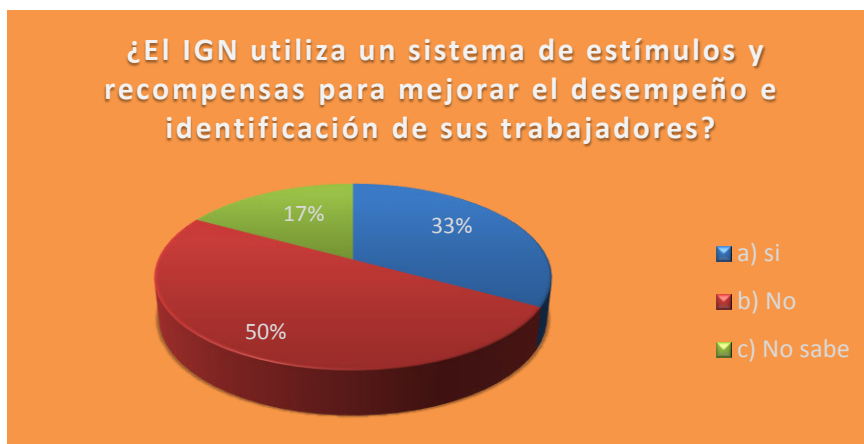
El gráfico N° 15 nos muestra que existe un 50% que se siente muy satisfecho con la labor que realiza en esta institución; mientras que el otro 50% manifiesta sentirse más o menos satisfecho. Este resultado nos muestra que existe cierto grado de duda al respecto, y que seguramente hay aspectos que causan malestar, pero que no lo dicen abiertamente porque su cultura y costumbres castrenses no se los permiten.

Gráfico N° 16 Percepción del nivel de identidad del personal civil



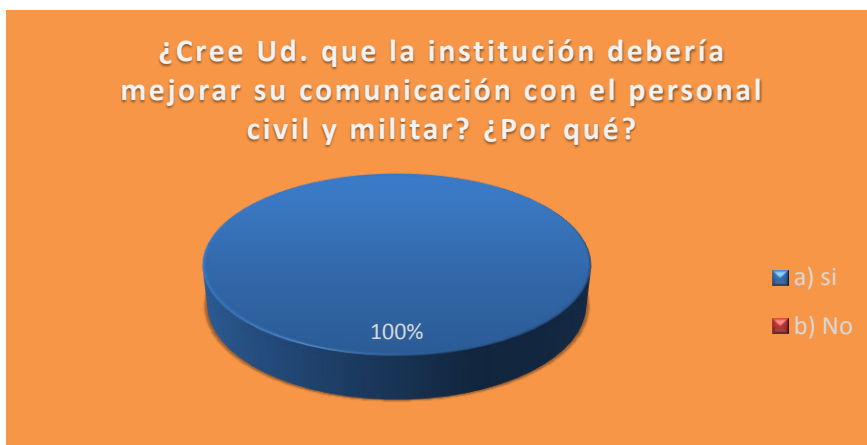
Tal como se observa en el gráfico N° 16, el 66% de los jefes encuestados cree que el personal civil se siente más o menos identificado con la institución; mientras que un 17% cree que éstos se sienten muy identificados y finalmente, el 17% restante cree que el personal civil se siente poco identificado con el IGN. Como se puede ver, las jefaturas son conscientes de que existe insatisfacción por parte del personal civil, y saben que son éstos los que tienden a abandonar sus puestos de trabajos con mayor facilidad ante cualquier eventualidad.

Gráfico N° 17 Uso de estímulos y recompensas en la institución



Respecto a la existencia de un sistema de estímulos y recompensas para mejorar el desempeño e identificación del personal, el gráfico N° 17 nos muestra que el 50% opinó que no existía; mientras que un 33% afirmó que si se utilizaba y un 17% dijo no saberlo. Como ya se ha mencionado anteriormente, no se realiza ninguna labor que permita obtener mejores resultados con el personal. La jefatura de recursos humanos se limita a ser un área en el que se reportan los incidentes laborales de tardanzas, descuentos y faltas, mas no aplica un plan de mejoramiento continuo ni mide los niveles de cultura y clima laboral. (Ver anexo 9)

Gráfico N° 18 Opinión sobre la comunicación interna en la institución

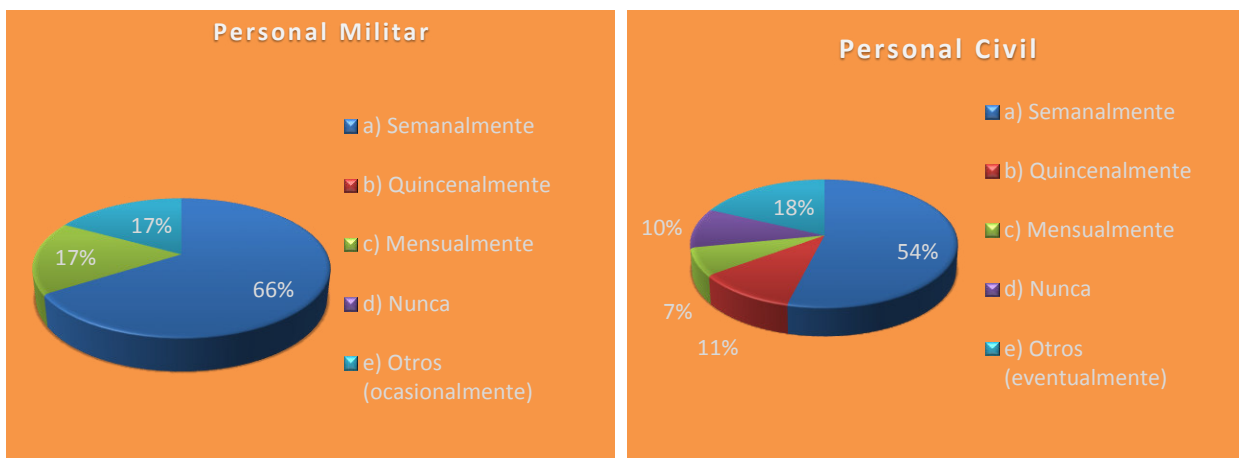


A manera de síntesis, en el gráfico N° 18 podemos observar que el 100% de encuestados refirió que la institución debería mejorar su comunicación con el personal y militar, de éstos, el 50% argumentó que debería hacerlo porque la comunicación es importante para el logro de sus objetivos; mientras que el 50% restante no argumentó el por qué.

Lo anterior nos demuestra que ciertamente existe una dificultad en el manejo de la comunicación interna, y básicamente debido a la falta de voluntad política de la gestión; es notorio que muchos jefes tienen claro que la comunicación es importante, pero es necesario que el compromiso sea de todos, de quien dirige la institución y de los que lideran cada una de las áreas.

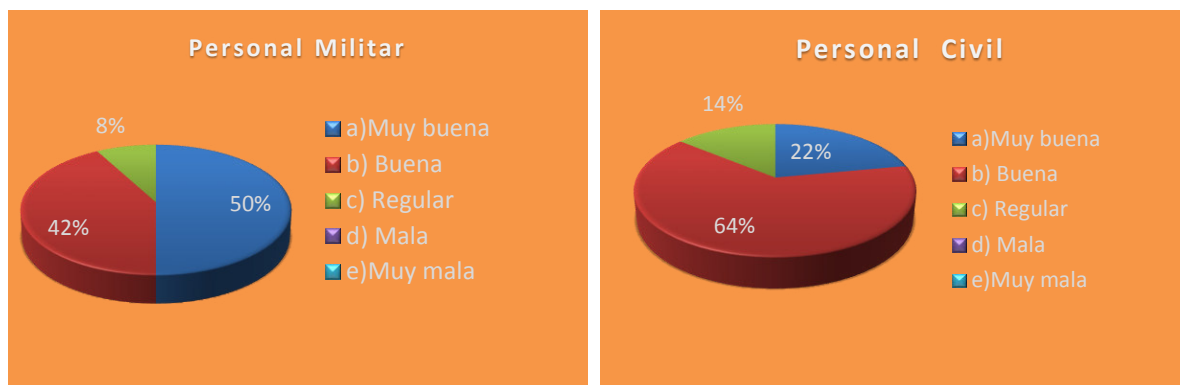
4.2 Resultados de las encuestas realizadas al personal militar y civil.

Gráfico N° 19 Frecuencia de la comunicación entre el personal y sus jefes



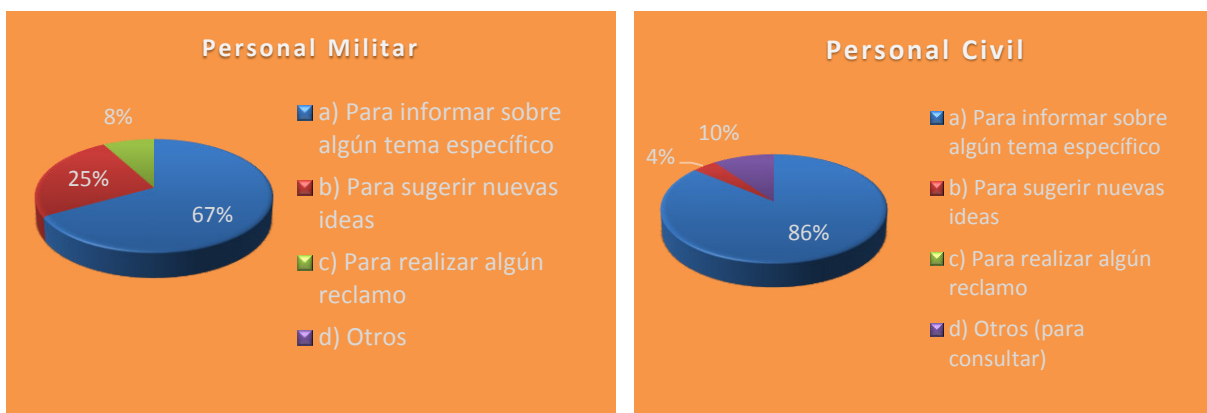
En el gráfico N° 19 se puede observar que, el 66% y 54% del personal militar y civil, respectivamente, manifiesta que tiene reuniones semanales con los jefes de su área; Sin embargo, existe un porcentaje considerable que manifiesta que estos se dan eventualmente e incluso hay un 10% del personal civil que refiere que nunca se efectúan. Es importante mencionar que la comunicación, tal como lo afirma Kreps (1990), es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella; además, ayuda a los miembros de la organización a lograr las metas individuales y del conjunto, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización, por lo que es importante que se tenga en cuenta que ésta debe ser planificada y programada puesto que, como nos dice Brandolini (2009), las organizaciones comunican en todo momento, cuando emiten mensajes y hasta cuando callan, por lo que no se debe dejar librada al azar la comunicación en una compañía.

Gráfico N° 20 Calidad de la comunicación del personal con sus jefes



El gráfico N° 20 nos evidencia que el 50% y 22% del personal militar y civil, respectivamente, cree que la comunicación es muy buena. Como se puede observar, las opiniones son divididas puesto que un 14% y 8% aún la califican de regular, lo que nos hace creer que existen áreas en las que el personal no se siente tan satisfecho con la comunicación que mantiene con sus jefes.

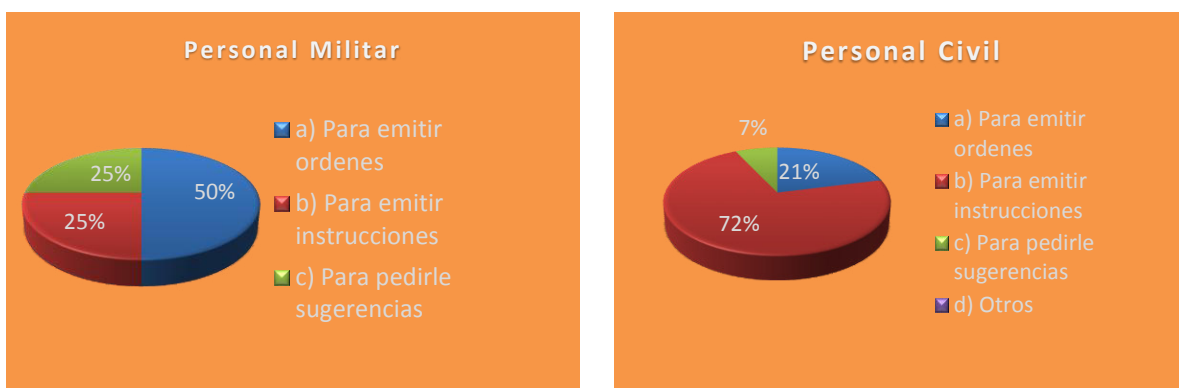
Gráfico N° 21 Finalidad del uso de la comunicación ascendente



Podemos observar en el gráfico N° 21, que el 67% del personal militar manifestó que suele comunicarse con sus superiores, principalmente, para informar sobre algún tema específico, un 25% lo hace para sugerir nuevas ideas, y un 8% para

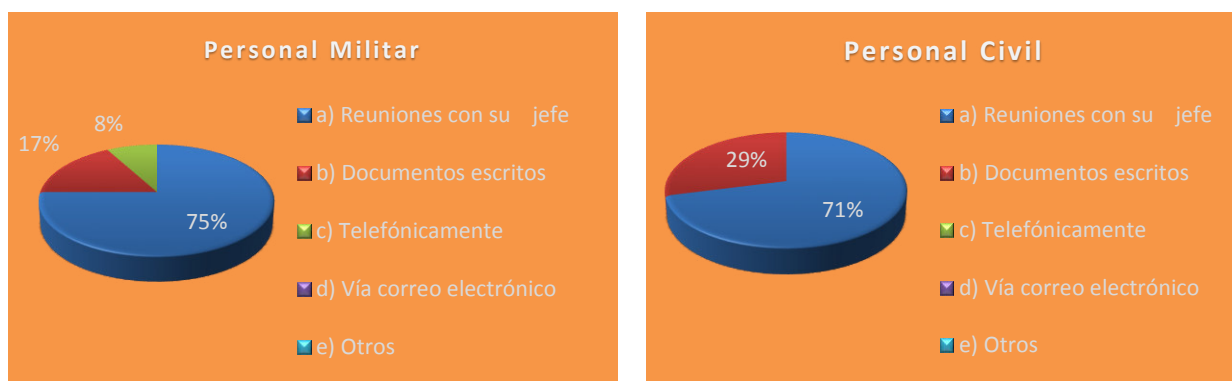
realizar algún reclamo. Mientras que el 86% del personal civil dijo que suele comunicarse con sus superiores para informar sobre algún tema específico; un 10% lo hace para consultar y un 4% para sugerir nuevas ideas. Estas respuestas evidencian, claramente, que no se está promoviendo la participación del personal en cuanto a sugerir ideas. Es cierto que la comunicación ascendente tiene como función el establecer un “*feed back*” sobre los problemas o asuntos de la organización, pero también ésta debe ser usada para motivar el compromiso y la participación del personal.

Gráfico N° 22 Finalidad del uso de la comunicación descendente:



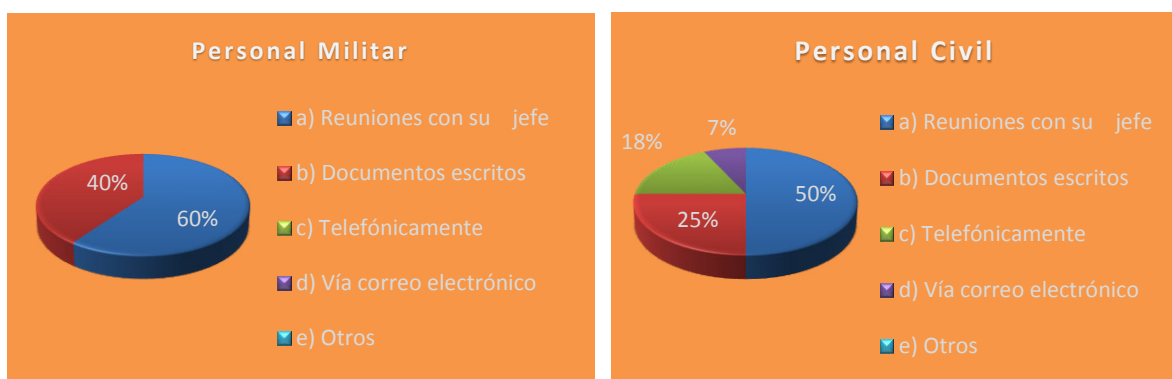
Mientras que de la comunicación descendente, tal como lo muestra el gráfico N° 22, podemos decir que ésta se utiliza, básicamente para emitir órdenes (50% y 21%); así como para emitir instrucciones (25% y 72%). Y sólo un 25% y 7% del personal militar y civil, afirma que se realiza para pedir sugerencias.

Gráfico N° 23 Uso de canales de comunicación ascendente para consultas o aportes



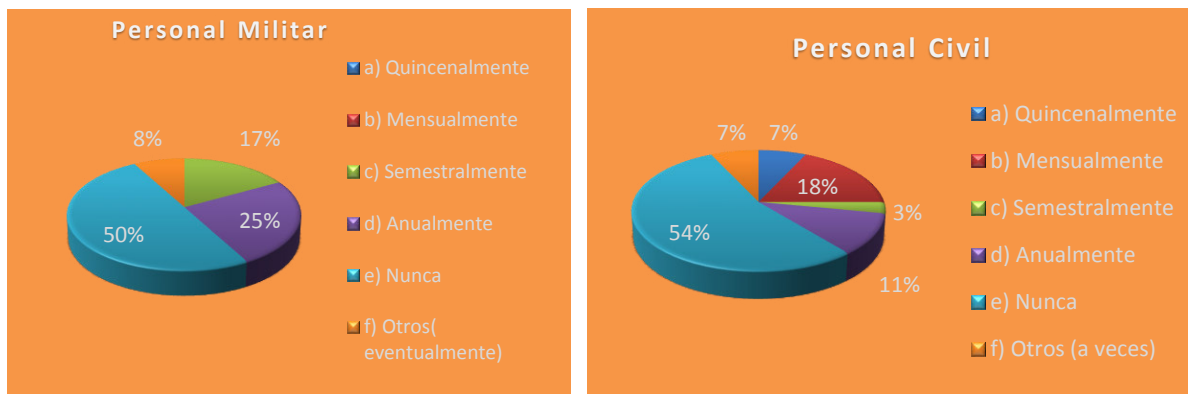
Respecto a los medios que utilizan para realizar sus consultas o aportes, podemos observar en el gráfico N° 23 que el 75% del personal militar manifiesta que lo hace, principalmente, a través de reuniones con sus jefes; 17% mediante documentos escritos; y un 8% afirma hacerlo telefónicamente. Mientras que el 71% del personal civil prefiere hacer uso de las reuniones y 29% mediante documentos escritos.

Gráfico N° 24 Uso de canales de comunicación ascendente para quejas o reclamos



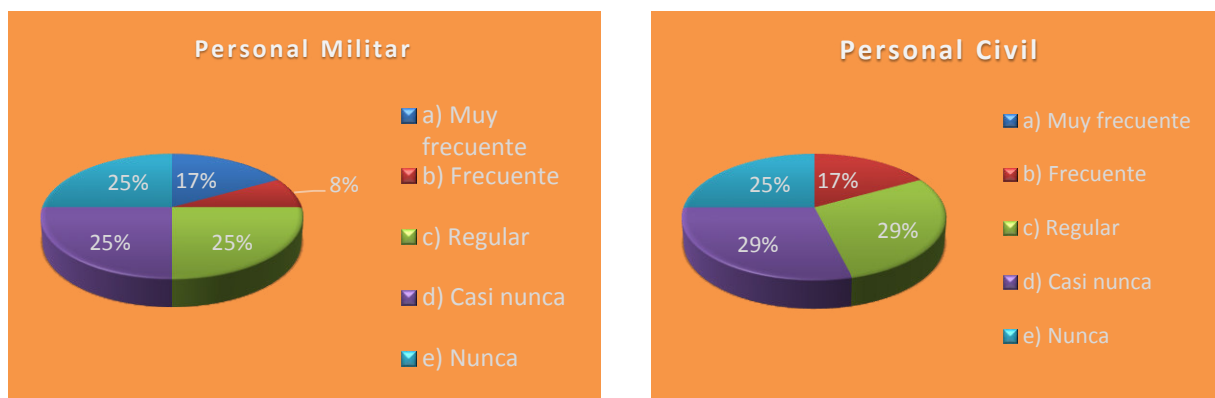
Asimismo, el gráfico N° 24 nos muestra que cuando existen quejas o reclamos en el área, las reuniones continúan siendo el medio preferido, tanto para el personal militar, como para el civil. Así lo confirma el 60% y 50% respectivamente.

Gráfico N° 25 Frecuencia de capacitaciones para el personal



Podemos observar en el gráfico N° 25 que, respecto a la frecuencia de capacitaciones, el personal civil y militar coinciden en afirmar que éstas no se realizan nunca (50%; 54%). Aunque las opiniones son divididas, podemos manifestar que no todos tienen acceso a capacitarse, ya que existe cierta preferencia para las jefaturas y, finalmente, éstos últimos son lo que eligen a su personal de confianza para que también se capacite; es decir no existe un criterio de igualdad de oportunidades, lo que genera un ambiente laboral no grato para el personal.

Gráfico N° 26 Existencia de comunicación informal



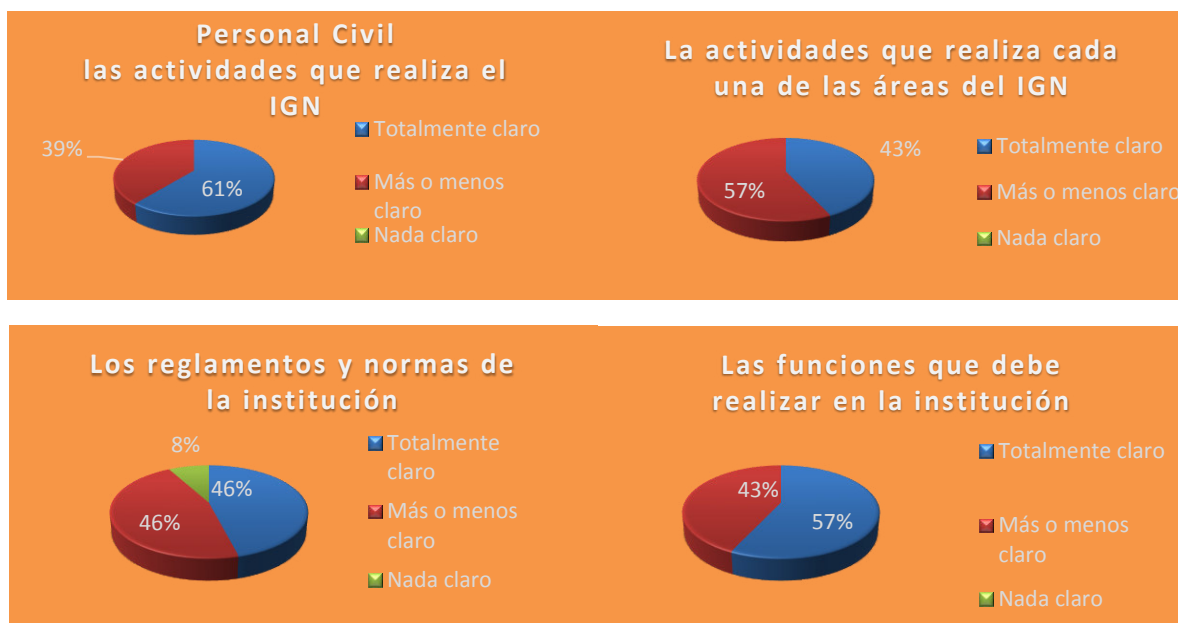
El gráfico N° 26 nos muestra que un 25% y 29% del personal militar y civil afirma que la comunicación informal se manifiesta de manera regular; mientras que un 25% de todo el personal coincide en que nunca se evidencia. Lo que nos lleva a inferir que este tipo de comunicación es mínimo, quizá de algún modo debido a que el personal militar es muy estricto en relación al tema.

Gráfico N° 27 Conocimiento del personal militar sobre las actividades, normas y funciones de la institución.



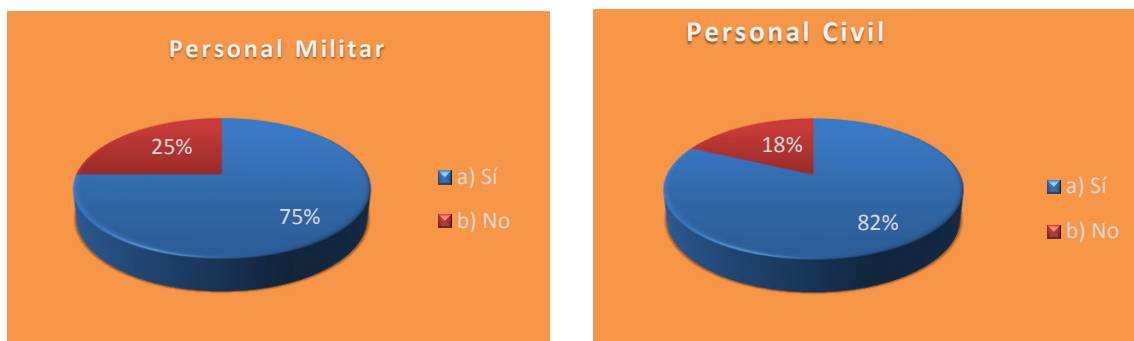
El gráfico N° 27 nos muestra que, respecto a la información sobre las actividades que la institución realiza, el 50% del personal manifiesta tenerlo totalmente claro; aún existe cierto desconocimiento del otro 50%, ya que refieren tener un conocimiento más o menos claro. Asimismo, aún existe un desconocimiento sobre las actividades que cada área realiza, así lo demuestra un 17% de los encuestados. Con relación a los reglamentos y normas de la institución, así como a las funciones que deben realizar cada uno de los integrantes en la institución, también existe desconocimiento, puesto que en ambos casos el 50% de los encuestados refirieron tener un conocimiento más o menos claro.

Gráfico N° 28 Conocimiento del personal civil sobre las actividades, normas y funciones de la institución.



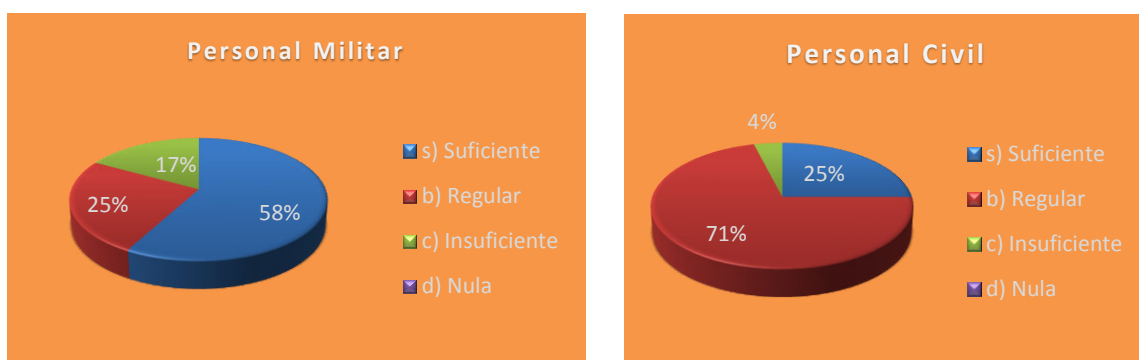
En el caso del personal civil, podemos observar en el gráfico N° 27 que un 39 % manifiesta que existe cierto desconocimiento sobre las actividades que realiza la institución, así como de lo que realizan las demás áreas (57%); mientras que en relación a los reglamentos el 8% de manifiesta su desconocimiento total, y sobre sus funciones a realizar en el IGN, un 57% lo tiene totalmente claro; mientras que un 43% manifiesta tenerlo más o menos claro.

Gráfico N° 29 Necesidades de información



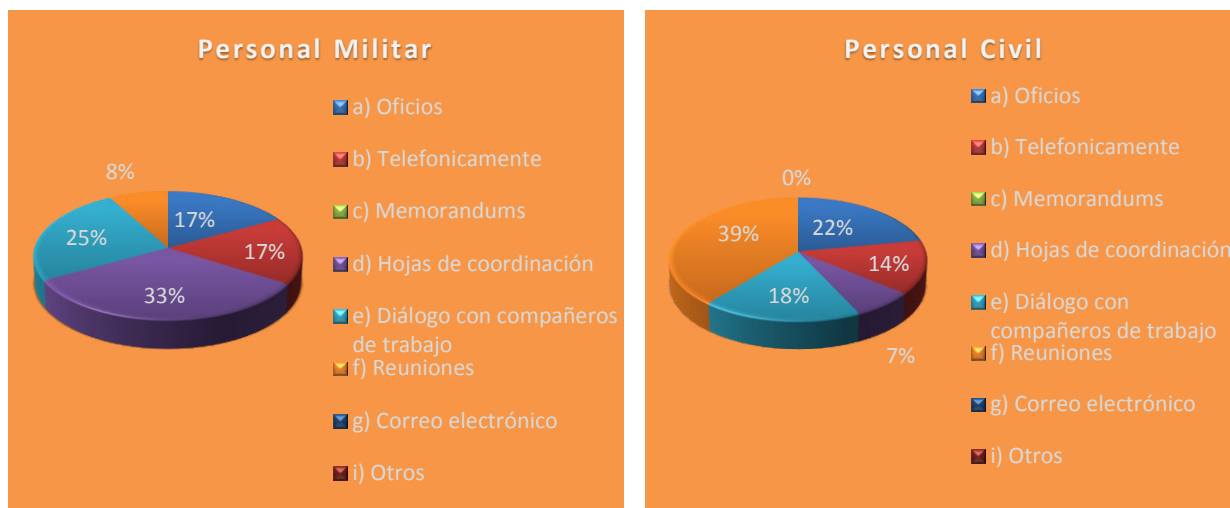
El gráfico N° 29 nos muestra el resultado de la interrogante realizada al personal sobre si éstos sentían que les faltaba alguna información para desempeñar mejor su función. Como puede observarse en el gráfico, tanto el personal militar como civil asintió con un 75% y 82 % respectivamente.

Gráfico N° 30 Calificación de la información recibida



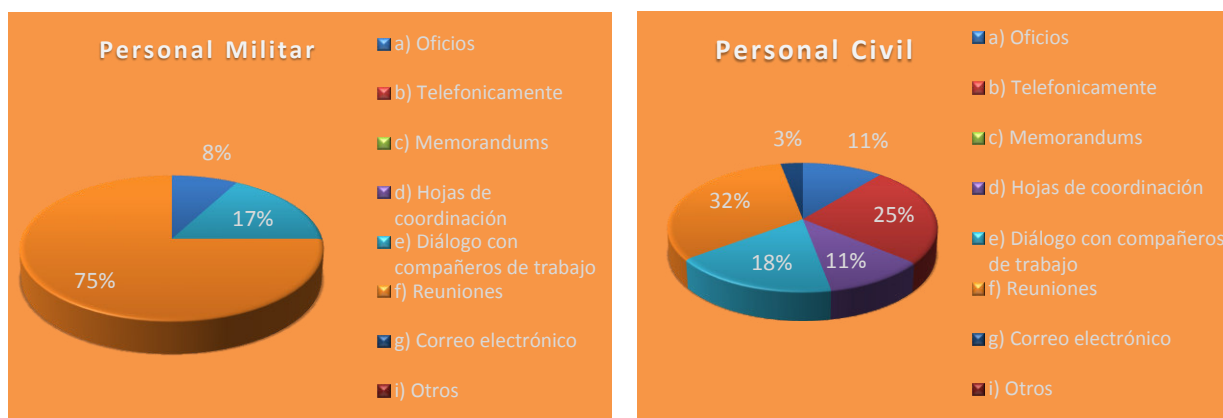
En el gráfico N° 30 podemos evidenciar que para el 58% del personal militar, la información que tiene sobre la institución es suficiente, lo que no coincidió con la opinión del personal civil, quienes la calificaron de regular. Sin embargo también hubo quienes opinaron que ésta era insuficiente (17% y 4%),

Gráfico N° 31 Uso de canales de comunicación entre áreas



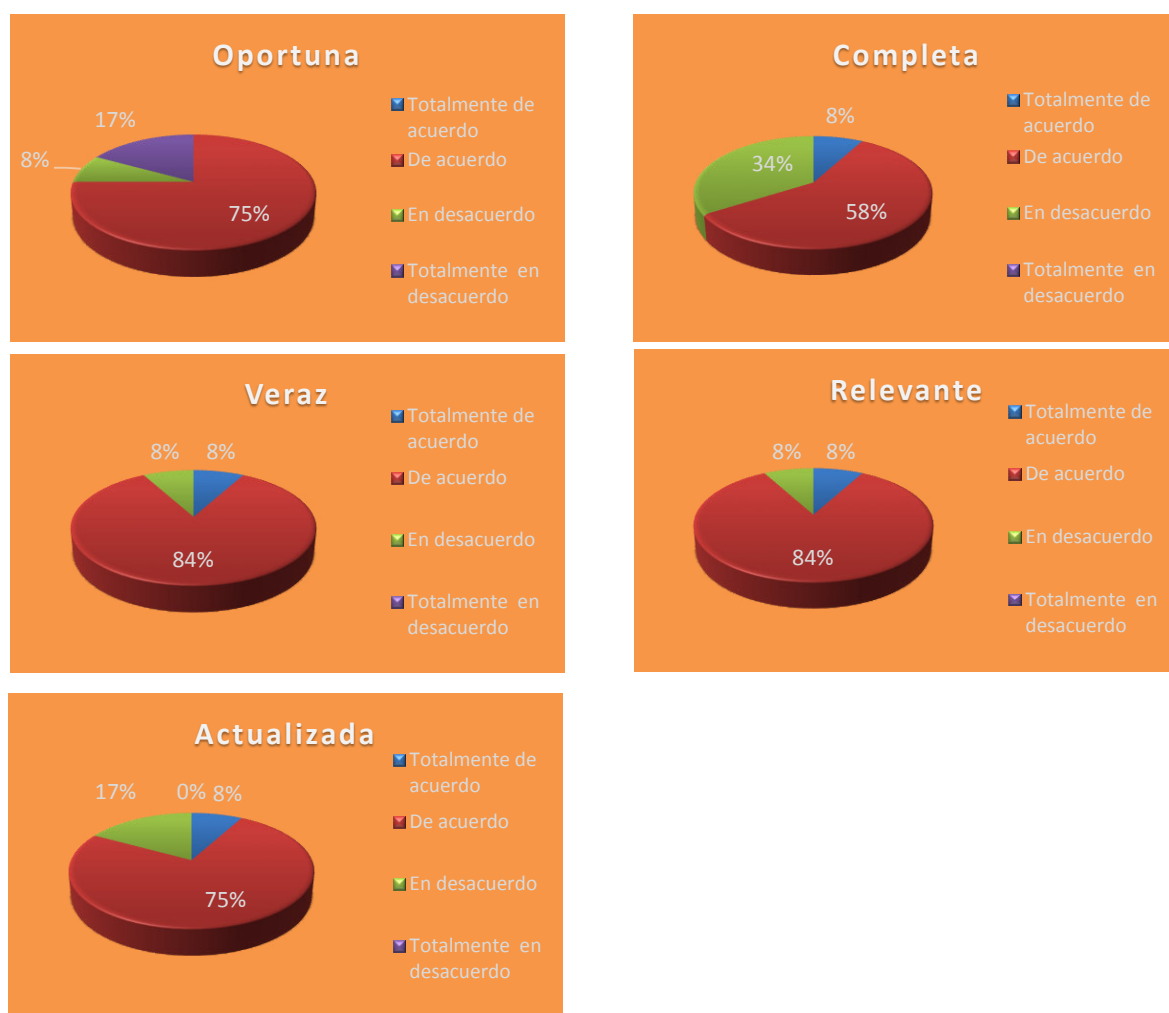
En el gráfico N° 31 se puede observar que el 33 % del personal militar se comunica, principalmente, mediante hojas de coordinación; 25% a través del dialogo con sus compañeros; 17% telefónicamente; oficios 17% y 8% a través de reuniones. Mientras que el personal civil afirmó comunicarse mediante reuniones 39%; oficios 22%; dialogo con los compañeros 18%; telefónicamente 14% y un 7% dijo usar hojas de coordinación.

Gráfico N° 32 Preferencia de canales de comunicación entre áreas



Asimismo, podemos observar que en el personal militar prevalece la comunicación escrita, mientras que el civil está más predispuesto a una comunicación verbal, lo cual de alguna manera facilita el intercambio de mensajes de manera más fluida. Sin embargo de todos los medios señalados anteriormente, tal como podemos observar en el gráfico N° 32, en ambos casos el personal civil y militar consideró por mayoría a las reuniones como las más efectivas para comunicarse con las diferentes áreas de la institución con un 75% y 32% respectivamente.

Gráfico N° 33 Calificación de la información proporcionada por la institución según el personal militar.



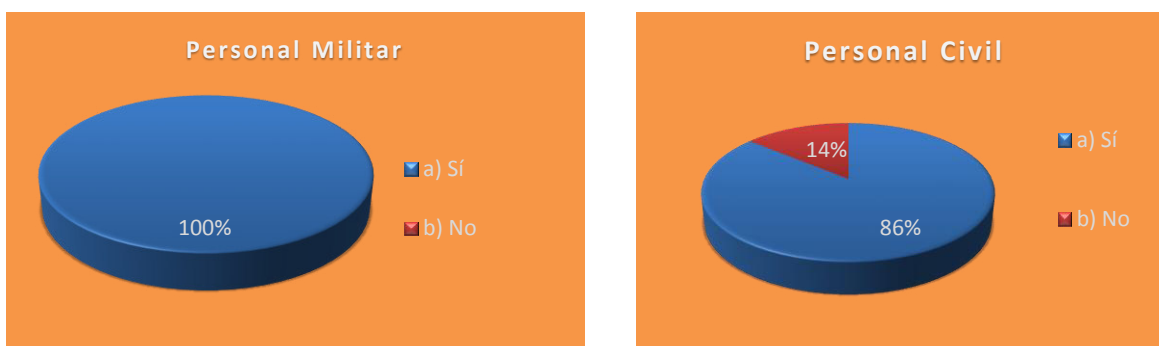
Podemos observar en el gráfico N° 33 que el 75% del personal militar refirió estar de acuerdo con que la información es oportuna, 58% que es completa, 84% que es veraz y 84% que es relevante; sin embargo, debemos también mencionar que el 34% considera que la información que le proporcionan no es completa y un 17 % que no es oportuna.

Gráfico N° 34 Calificación de la información proporcionada por la institución según el personal civil.



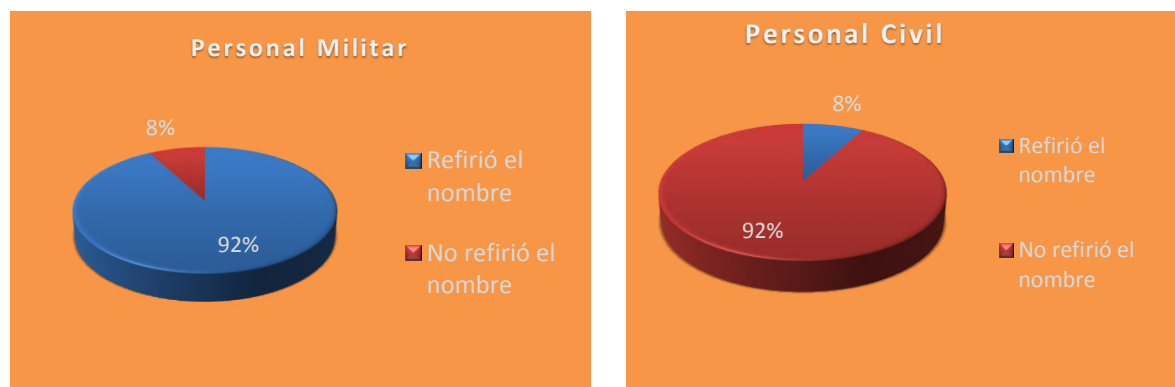
Respecto al personal civil, el gráfico N° 34 nos muestra que éste tiende más a opinar que la información no es completa, así lo considera un 32%, ni veraz (25%), ni relevante (21%), ni actualizada (18%). Si bien es cierto que no son la mayoría, podemos decir que en relación al personal militar es un porcentaje mayor.

Gráfico N° 35 Reconocimiento del jefe del IGN



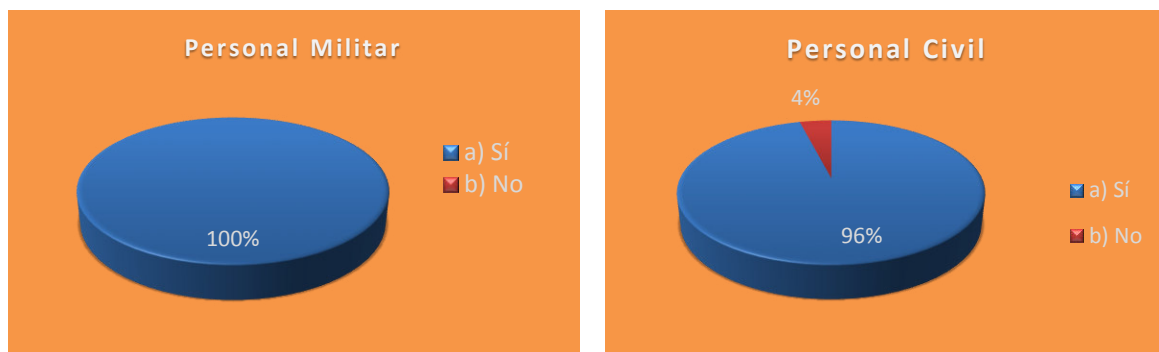
En referencia al conocimiento del jefe de la institución, el gráfico N° 35 nos muestra que el 100% del personal militar afirma conocerlo, mientras que el 14% del civil manifestó su desconocimiento. Sin embargo, y para corroborar lo expuesto, se realizó la siguiente pregunta de corroboración: ¿Cuál es el nombre completo del jefe del Instituto Geográfico Nacional?

Gráfico N° 36 Corroboración de los datos del jefe del IGN



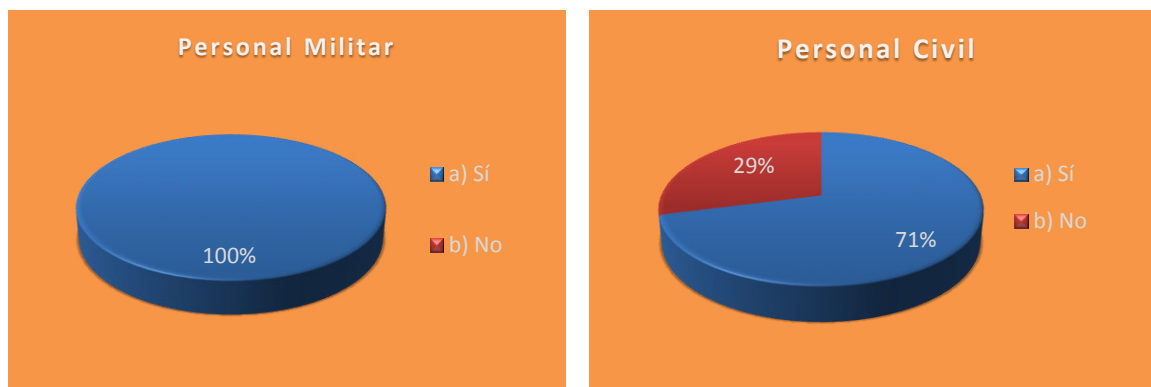
Ante la pregunta anterior, podemos observar en el gráfico N° 36 que del 100% de los militares que afirmaron conocerlo, sólo el 92% pudo responder de manera correcta los datos del jefe del IGN. Mientras que del 86% del personal civil que respondió afirmativamente, sólo el 92% coincidió con los datos correctos.

Gráfico N° 37 Reconocimiento del símbolo del IGN



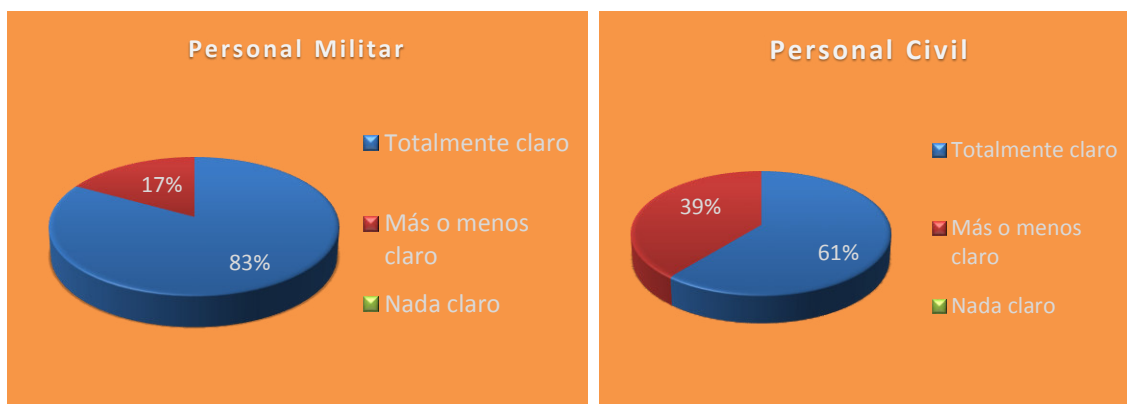
En el gráfico N° 37 se puede observar que, en referencia al símbolo de la institución, el 100% de los militares lo reconoce, y de éstos sólo el 25% pudo identificarlo claramente. En tanto que del 96% del personal civil que lo reconoce, un 4% no logra identificarlo correctamente. Es decir existe una adecuada identificación visual, pero también cierta confusión respecto al nombre, la confunden sobre todo con la estatua del topógrafo, que es un elemento representativo, mas no el símbolo de la institución.

Gráfico N° 38 Reconocimiento de la historia y creación del IGN



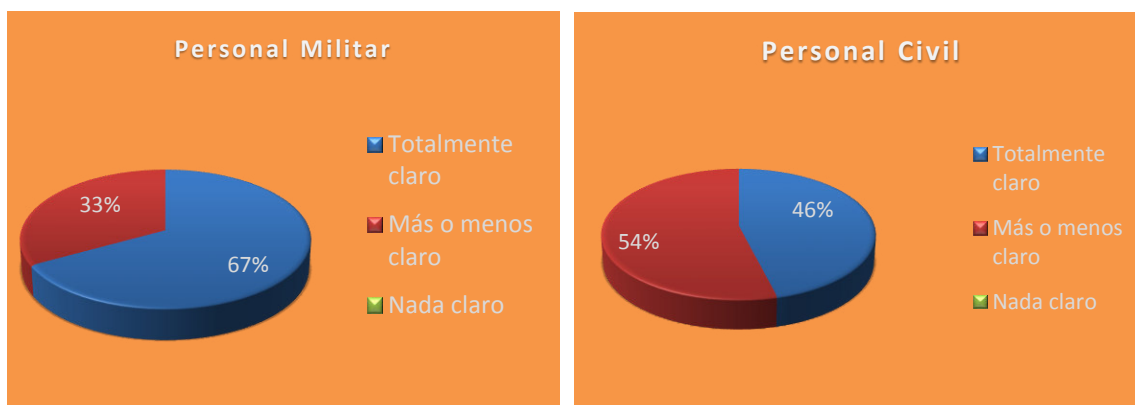
Se puede observar en el gráfico N° 38 que el 100% de los militares afirmó saber el mes de aniversario de la institución; sin embargo de éstos sólo el 66% reconoció el mes correcto; mientras que 17% se equivocó y 17% no refirió ningún mes. Y del 71% del personal civil que dijo saberlo; sólo el 65% coincidió en que es el mes de mayo; y el restante 35% lo confundió.

Gráfico N° 39 Reconocimiento de la misión de la institución



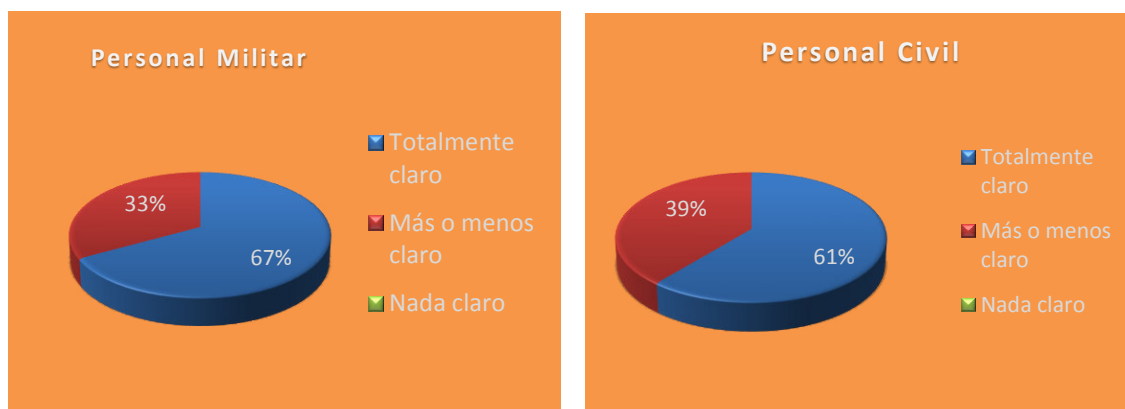
En relación al conocimiento de la misión del IGN, el gráfico N° 39 evidencia que existe un porcentaje del personal militar que no lo tiene totalmente claro (17%), mientras que en el caso del personal civil la cifra es mayor (39%).

Gráfico N° 40 Reconocimiento de la visión de la institución



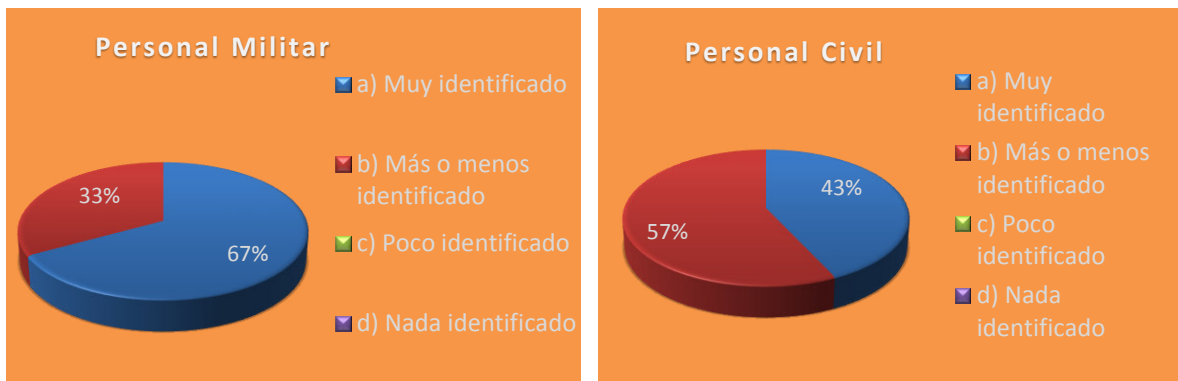
En referencia a la visión, podemos observar en el gráfico N° 40 que las cifras aumentan ya que el 33% y 54% del personal militar y civil, respectivamente dijo tenerlo más o menos claro.

Gráfico N° 41 Reconocimiento de los objetivos de la institución



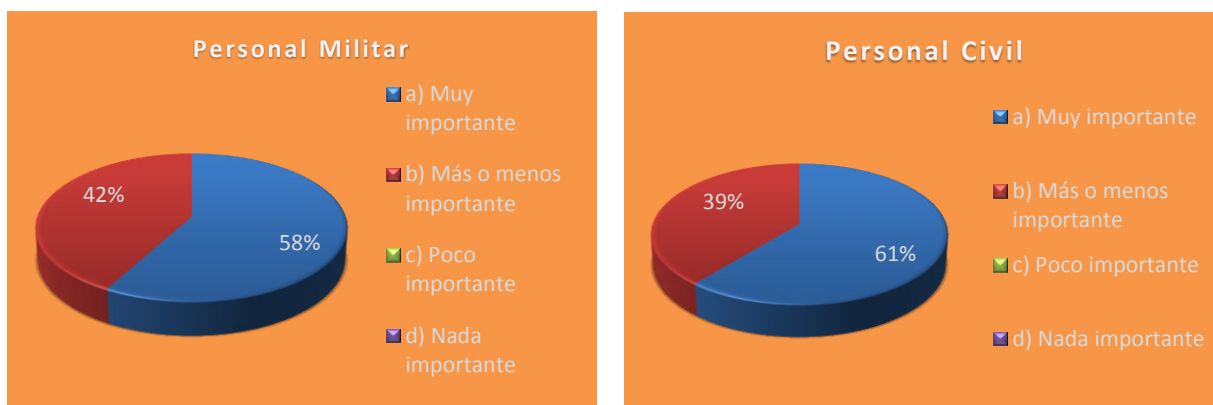
Similar situación encontramos también en los resultados sobre el conocimiento de los objetivos institucionales, en el gráfico N° 41 podemos observar que el 33% de los militares no lo tienen totalmente claro; y 39% del personal civil, tampoco.

Gráfico N° 42 Nivel de identificación del personal con la institución



El gráfico N° 42 nos muestra que existe una clara diferencia entre el personal militar y el civil, ya que el 67% los primeros dijeron sentirse muy identificados frente a un 43% del personal civil. Sin embargo, también debemos anotar que un porcentaje considerable, en ambos casos, dijeron sentirse más o menos identificados (33% y 57% respectivamente).

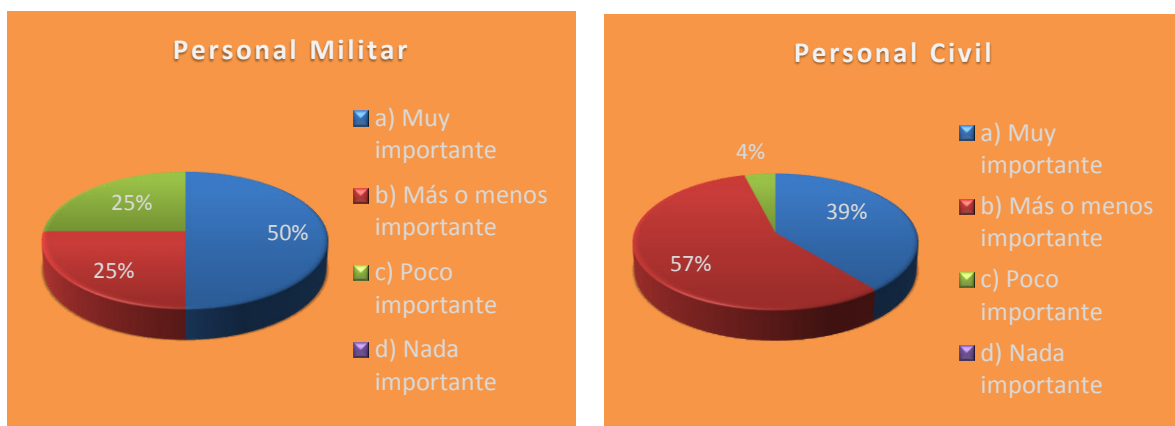
Gráfico N° 43 Autovaloración dentro de la institución



Respecto a cuán importantes se consideraba cada uno para la institución, los resultados del gráfico N° 43 nos muestran que el 58% del personal militar dijo sentirse muy importante; pero existe un 42% que se consideró como más o menos importante. Mientras que en referencia al personal civil, el 61% manifestó sentirse muy importante; y 39% más o menos importante. Lo que evidencia una falta de

autoestima, quizá generada por factores externos en el ambiente laboral o por la falta de motivación y comunicación de la institución para con sus integrantes.

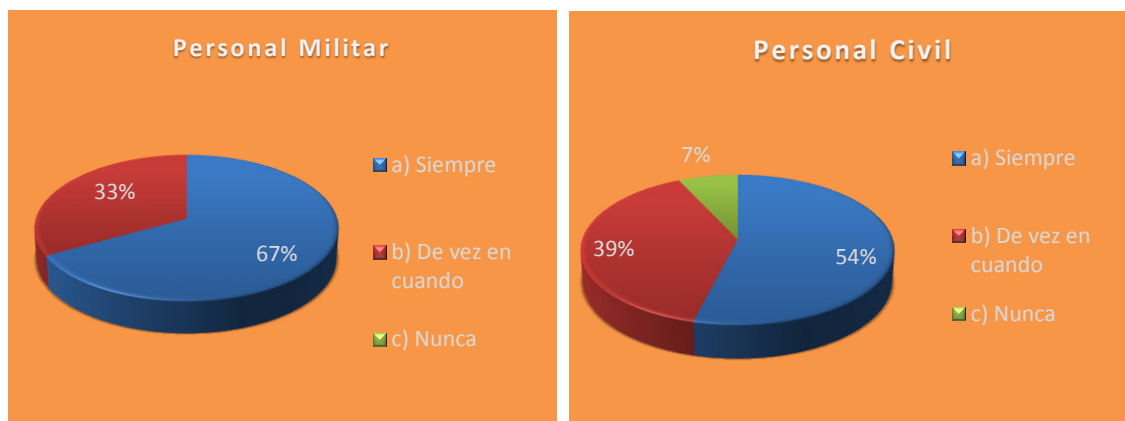
Gráfico N° 44 Opinión sobre la valoración de la institución a su personal



En relación a la opinión que tienen sobre cómo los considera la institución, podemos observar en el gráfico N° 44 que tanto el personal civil, como militar tuvieron respuestas a considerar. El 25% de los militares dijeron que el IGN los consideraba poco importantes, y un 4% de los civiles también. Asimismo, existe un 25% y 57% que cree ser considerado más o menos importante.

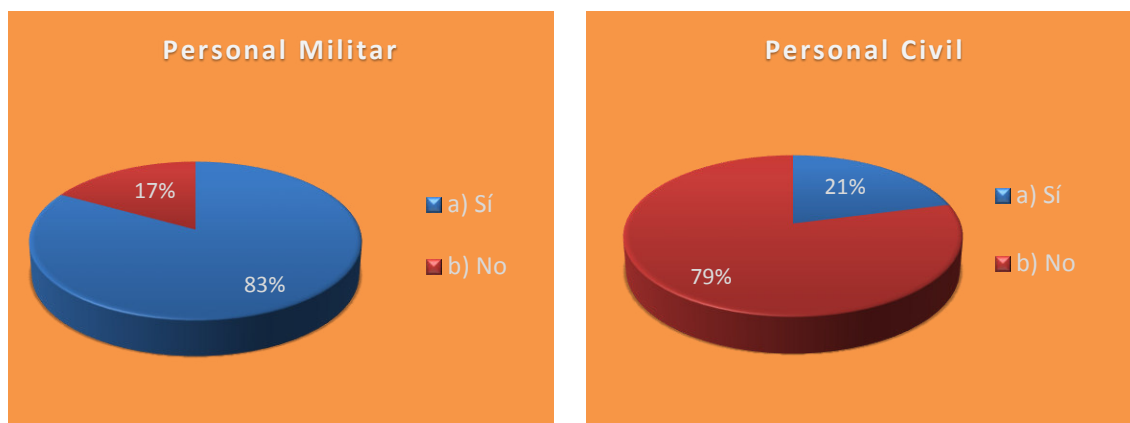
Existen múltiples factores que pueden influir en respuestas como las anteriores, por lo que quisimos indagar si podría ser uno de ellos la comunicación interna por lo que se les pidió responder la frecuencia con la que se les informa sobre los acontecimientos de la institución.

Gráfico N° 45 Frecuencia de información que les proporciona la institución



El gráfico N° 45 evidencia que el 67% y 54% del personal militar y civil, respectivamente, recibe siempre información; sin embargo un 33% y 39% manifestó que se le informa de vez en cuando sobre los acontecimientos de la institución y un 7% del personal civil dijo que nunca se les informa. Como vemos, un porcentaje considerable del público interno no está siendo atendido, lo que genera un clima de malestar pues sienten que no son tomados en cuenta.

Gráfico N° 46 Valoración de la institución como un buen lugar para laborar

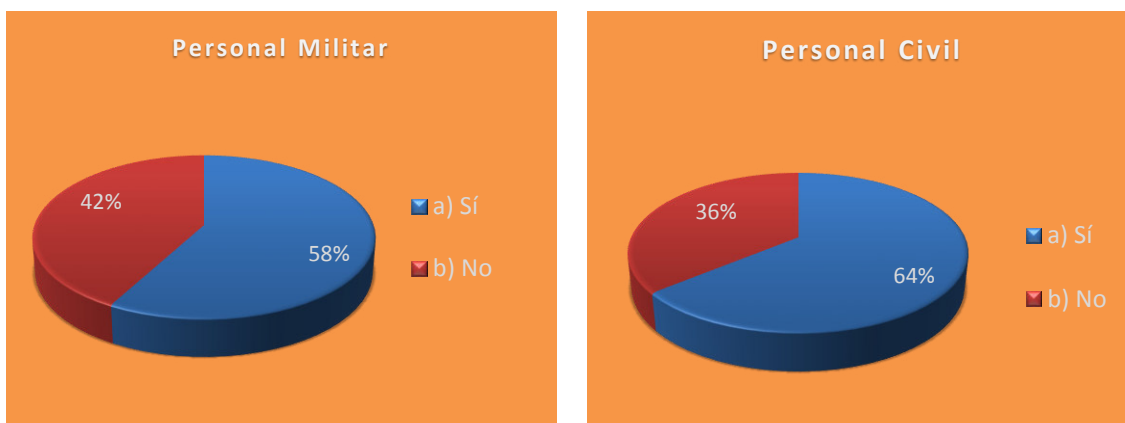


Finalmente, frente a la pregunta de si recomendarían a un familiar o amigo trabajar en el IGN, podemos observar en el gráfico N° 46 que el 83% de los militares dijeron

que sí lo recomendarían; y sólo 17% no lo haría. Mientras que de los civiles el 79% no lo recomendaría; y sólo 21% sí.

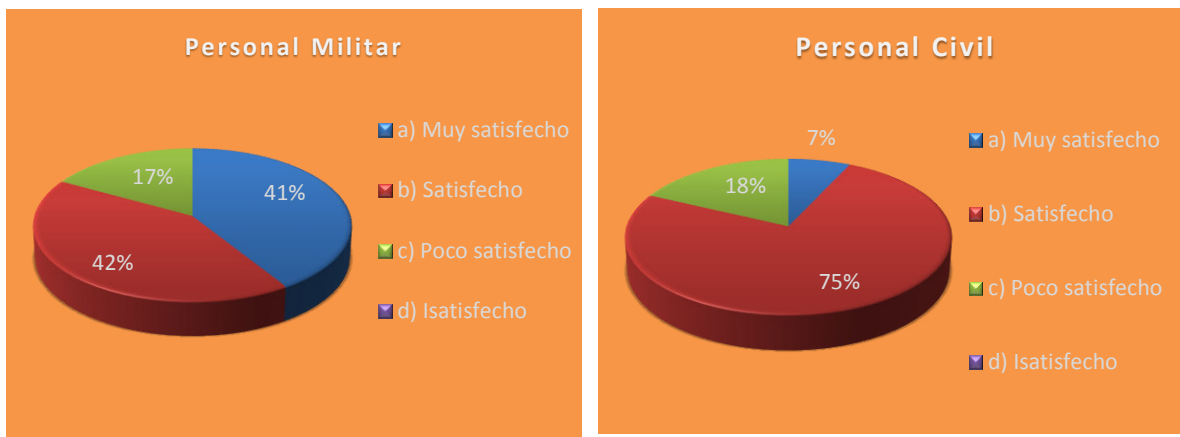
Por lo que podemos concluir que el nivel de insatisfacción de los civiles es mayor en relación al del personal militar. Que son éstos últimos los que están más identificados y más concienciados de la cultura existente en el IGN. Debemos tener en cuenta tal como lo refiere Kreps (1990) que la identificación incrementada de los miembros y el conocimiento, a menudo conducen a una mejor cooperación y coordinación.

Gráfico N°47 Sentimiento de recompensa por la labor que realiza



Se puede observar en el gráfico N° 47 que, en relación a la motivación extrínseca de los integrantes del IGN, es decir en cuanto a remuneraciones, reconocimiento, y capacitación, el 42% y 36% del personal militar y civil, respectivamente, manifestó no sentirse recompensado por el trabajo que realiza en la institución.

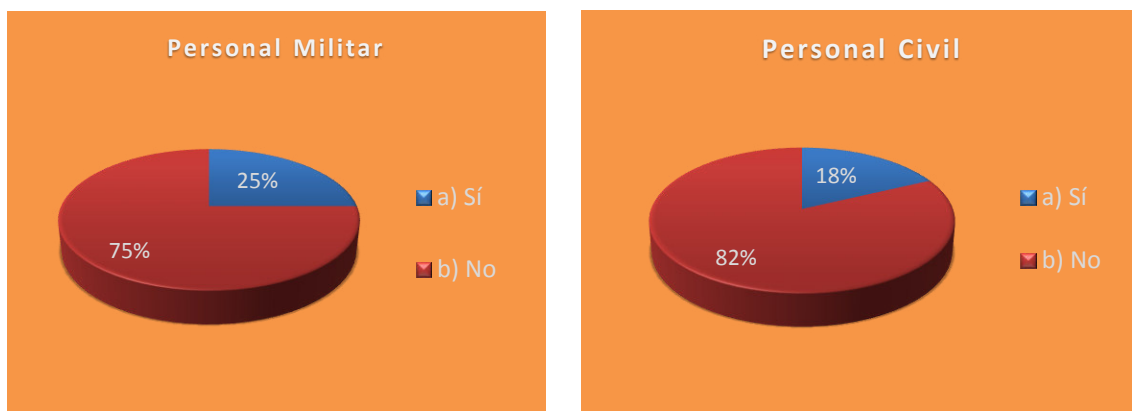
Gráfico N° 48 Grado de satisfacción del puesto que ocupa en la institución



Asimismo, como podemos observar en los resultados del gráfico N° 48, al consultar por el grado de satisfacción, el 41 % del personal militar afirmó estar muy satisfecho y 42% dijo sentirse satisfecho; sin embargo, un 17% manifestó estar poco satisfecho en el puesto que ocupa. En tanto que en el personal civil el grado de satisfacción respecto al puesto que ocupa fue mayor (75%) , presentando además un 7% de personal muy satisfecho y 18% que se siente poco satisfecho.

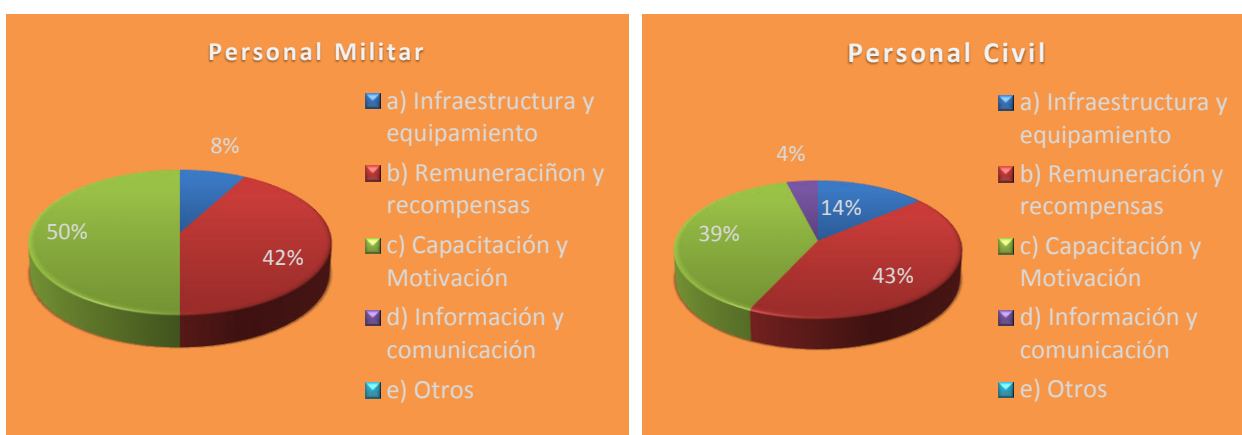
Es importante tener en cuenta que existe una marcada diferencia entre los civiles y militares respecto a los puestos que ocupan, ya que mientras el personal civil se desempeña en el área al que postuló, el militar debe remitirse a ocupar el cargo que sus superiores le ordenen, y esto no siempre está relacionado con los conocimientos o aptitudes que tenga, sino es más bien cuestión de “suerte” a la hora de las designaciones.

Gráfico N° 49 Existencia de estímulos y recompensas en la institución



Podemos observar en el gráfico N° 49 que, en referencia a la existencia de un sistema de estímulos y recompensas para mejorar el desempeño e identificación del personal, el 75% del personal militar y el 82% del civil, coincidieron en manifestar que no se utilizan o no existen dentro del IGN, y sólo un 25% y 18% respectivamente, afirmaron que sí existía.

Gráfico N°50 Aspectos en los que debería mejorar la institución



Finalmente, se puede evidenciar en el gráfico N° 50 que al 50% del personal militar le gustaría que la institución mejore en temas de capacitación y motivación; 42% en remuneración y recompensas; 8% en infraestructura y equipamiento. Mientras que relación al personal civil, al 43% le gustaría que la institución mejore en temas de

remuneración y recompensas; 39% en capacitación y motivación; 14% en infraestructura y equipamiento; y 4% en información y comunicación.

El personal de IGN carece de una motivación que lo impulse a un mejor desenvolvimiento y permanencia en la institución. Si bien los militares están obligados a terminar el periodo que sus superiores les ordenen, no sucede lo mismo con el personal civil, por lo que ya se ha registrado abandono de profesionales competentes, ya sea por un mal clima laboral o por las bajas remuneraciones y falta de reconocimiento al trabajo que realizan.

4.2. Análisis de las hipótesis respecto de los datos obtenidos

Hipótesis Principal:

***Hi.:** Los factores de la cultura organizacional (filosofía, historia, costumbres, misión, visión, objetivos) y los tipos de cultura determinan la identidad de los colaboradores del Instituto Geográfico Nacional.*

Tomando la definición de *Brandolini (2009)*, la identidad es la suma de características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la organización. Esta identidad se manifiesta a través de su cultura, la misión, visión, objetivos, valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. Asimismo, coincidimos con *Saenz de la Tajada (1994)* al afirmar que la identidad incluye todas las formas de expresión (simbolismo, comunicación y comportamiento), mediante las cuales la organización revela su personalidad.

Van Riel (1997) afirma que el contar con una identidad sólida o fuerte beneficia a la organización ya que crea un “sentimiento de nosotros”; es decir, permite que los integrantes se identifiquen con su institución y por ende que haya un aumento de su compromiso, el cual tendrá a su vez, un impacto externo. Además, otro de los beneficios es que los diferentes públicos pueden desarrollar una imagen clara de la organización

En el IGN, como hemos podido constatar, a través de los resultados de las encuestas de esta investigación, el personal no tiene un conocimiento claro sobre la cultura de su institución (misión, visión, objetivos, historia, símbolo) (**ver anexo N° 4**). Es decir, se desempeñan en base a la dirección que les imparte su jefe inmediato. Asimismo, muchos de estos jefes tampoco tienen totalmente claro hacia dónde van, lo que implica un problema mayor a la hora de ejecutar actividades que deben ser coordinadas entre más de una área, pues de ahí se generan conflictos entre el personal militar que termina involucrando al personal civil, estos casos se dan principalmente en las áreas técnicas.

Tal como podemos observar en el anexo N° 9, en el informe de gestión, la entidad no ha realizado ninguna evaluación de cultura ni clima organizacional, por lo que las autoridades desconocen la realidad del IGN, lo que implica la carencia de una planificación referida tanto a la comunicación como a las estrategias de posicionamiento de la entidad.

Además, otro de los problemas que hemos encontrado es el de la información que el IGN proporciona a sus integrantes. Ésta no es totalmente clara; asimismo, aún hay cierto desconocimiento sobre las actividades propias de la institución, las funciones que realizan las diversas áreas, los reglamentos y normas de la entidad, y lo más preocupante es que no se tienen totalmente claro las funciones que cada integrante debe desempeñar en el IGN. (**Ver anexo N° 2**). A ello debemos agregar que según el personal, la información no es totalmente oportuna, veraz y completa (**ver anexo N° 3**). Es por ello que el 75% y 82% del personal militar y civil, respectivamente,

manifestó que le hacía falta información para desempeñarse mejor su trabajo.

Podemos decir que una de las causas de lo anterior es, quizá, la carencia de inducción del personal al momento de su ingreso a la institución y la falta de estrategias de comunicación interna a la hora de informar. Con esto lo que se trata de decir, es que se pueden tomar medidas o proponer políticas que mejoren la carencia de información y que tomen como punto de partida las necesidades del público interno.

Asimismo, se ha mencionado anteriormente, que en sus inicios el IGN se creó para ser integrada a las entidades castrenses, es por ello que hasta la fecha quienes administran la institución son militares y sus costumbres y cultura no coinciden del todo con la civil. Hay ritos y ceremonias que son estrictamente dirigidas por y para militares, así como tratamientos de rango que no pueden pasar desapercibidos, como el nombrar a cada militar por su grado obtenido ya sea General, Coronel, Comandante, Mayor, Capitán o Teniente; y si el que lo refiere es un militar deberá ser antecedido por el “Mi”; esto último no se aplica para el personal civil, pero muchos de los encuestados comentaron alguna vez haberlo usado por error y costumbre de oírlo. También cabe destacar que no existe dentro del IGN una línea de carrera, puesto que las jefaturas están destinadas siempre al personal militar. Lo que lleva a que muchos profesionales vean a la institución solo como una especie de “bumerán”. De ahí que afirmemos que la presencia de dos culturas marcadas influye en el comportamiento y modos de ser del IGN, puesto que como hemos observado, la cultura castrense es rígida, en la que prevalecen las jerarquías y rangos. Mientras que la civil se basa más en una cultura flexible y abierta a los cambios.

A manera de síntesis, podemos concluir que existe una cultura débil debido a que no se tiene totalmente claro los aspectos básicos del IGN; su filosofía, lo que le da sentido a su existencia, es decir su razón de ser. En ese sentido nos dice *Kreps* (1995) que la cultura de organización permite a sus miembros comportarse de acuerdo con la filosofía y las metas particulares de

la organización al proporcionarles las normas para sus interpretaciones y reacciones. De ahí se desprende que si no se tiene un conocimiento claro, el personal realizará las interpretaciones de manera subjetiva y por ende el comportamiento de estos no será la esperada por la institución, ya que no estarán comprometidos con el logro de los objetivos institucionales, porque ni siquiera tendrán claro lo que quieren alcanzar.

Hipótesis complementarias:

***H₂:** Existe diferencia en el grado de identidad entre el personal militar y personal civil del Instituto Geográfico Nacional.*

Hablamos de identificación, como el resultado de una identidad sólida de la institución que permite crear un sentimiento de pertenencia o vinculación de los integrantes con la organización. *Van Riel* (1997) nos dice que el uso de una identidad corporativa bien definida inspira confianza y establece la base de una relación continuada; es decir genera relaciones duraderas, lo que se traduce en un ambiente de armonía entre la organización y sus integrantes. De ahí la importancia de la comunicación interna, puesto que será la encargada de gestionar, reforzar y difundir la identidad de la organización al personal, ya que en la medida que éstos conozcan sobre la institución podrán crearse una autoimagen, que les permitirá sentirse parte de ella o ajena a la misma.

Según los datos obtenidos en las encuestas, las valoraciones del personal civil y militar varían considerablemente en cuanto al nivel de pertenencia, es decir, el nivel de identificación del personal militar está por encima del civil (**Ver anexo N° 5**). Lo que lleva al 79% del personal civil a no recomendar a ningún amigo o familiar trabajar en el IGN. Asimismo, los resultados respecto a la motivación nos llevan a concluir que el personal no se siente totalmente recompensado por su labor. Lo que ha provocado que

los integrantes tengan una autoimagen negativa del IGN, llegando a sentir que la institución no los considera importantes.

Una de las causas es que no existen políticas que promuevan el desempeño y productividad de los integrantes en la institución; es decir, una verdadera gestión de las personas, así lo demuestra el informe de gestión en el anexo N° 10; por lo que el personal espera que se mejore en temas de capacitación, motivación, remuneración y recompensas. **(Ver anexo N° 6).**

H3.: La comunicación interna que predomina es formal y vertical en el Instituto Geográfico Nacional.

La comunicación interna formal hace referencia, tal como nos lo dice *Adler* (2005), al sistema que administra el flujo de mensajes o información entre los miembros de una organización, las que constituyen las llamadas redes de comunicación. Dichas redes son diseñadas por la gerencia para establecer quiénes deben mantener una relación directa para cumplir con una tarea, y podemos llamarla formal cuando los mensajes fluyen siguiendo las líneas de mando dictadas por la jerarquía de la organización, de esta manera podemos encontrar, dependiendo de la dirección que se realice, comunicación ascendente, descendente y lateral.

En el caso específico del IGN, se ha evidenciado que predomina la comunicación formal y vertical (ascendente y descendente), por ejemplo, en relación al personal civil y militar con sus respectivos jefes, existe una buena comunicación ascendente en la que el público interno, además de informar también propone sus ideas a través de los canales respectivos, siendo los documentos escritos los más usados, así como las reuniones que son consideradas como las más efectivas **(Ver anexo N° 3).**

En el caso de la comunicación descendente, ésta se caracteriza por ser específicamente para ordenar y emitir instrucciones y en gran medida son los militares a quienes se les pide más sugerencias que a los civiles. **(Ver anexo N° 1).** Además, podemos afirmar que la comunicación horizontal o

lateral es casi nula, esto debido a que existen diferencias marcadas de rangos , así como rivalidad dentro del personal militar, por lo que deben respetarse los tratamientos tanto a nivel de grado como de jerarquía. Todo lo cual dificulta el trabajo coordinado y alimenta el desconocimiento de lo que las demás áreas realizan dentro de la institución.

En cuanto a capacitación y motivación, el IGN se caracteriza por carecer de ellas, así lo afirman los encuestados, tanto civiles como militares, quienes coinciden en decir que no se reciben capacitaciones relacionadas a su trabajo (**Ver anexo N° 1**); asimismo como información adicional un gran porcentaje del personal civil mostró su insatisfacción y refirió que son los militares los que más capacitación reciben. Por lo que en cuanto a motivación aún existe un porcentaje alto de personal que no se siente recompensado por la labor que realiza (**Ver anexo N° 6**).

CONCLUSIONES

1. Según el análisis obtenido de los datos de la investigación, concluimos que los factores de la cultura organizacional determinan la identidad de los colaboradores; es por ello que dichos factores deben ser conocidos e internalizados por éstos; sin embargo, encontramos que existe cierto desconocimiento del público interno ; puesto que el 75% y 82% del personal militar y civil, respectivamente, manifestó que necesita mayor información para desempeñarse mejor; ya que no se tiene un conocimiento totalmente claro sobre la visión (33%; 46%), objetivos (33%; 39%), funciones que deben realizar (50%; 43%), y símbolo del IGN (75%; 80%). Es importante que los integrantes de la organización conozcan estos elementos que constituyen la personalidad de la institución; es decir reconozcan el entorno en el que se desenvuelven y al cual pertenecen, ya que esto permitirá una mayor aceptación, vinculación e identificación de los integrantes con el IGN.
2. La hipótesis comparativa sobre el grado de identificación entre el personal militar y civil se cumplió, ya que el personal militar está más identificado con el IGN (67%). Además el 79% del personal civil no recomendaría al IGN como un buen lugar para trabajar.
3. El tipo de comunicación que predomina en el IGN es el formal y vertical. Se hace uso de la comunicación ascendente y descendente, y se destacan las reuniones como el medio más efectivo de comunicación entre los colaboradores y sus jefes. Asimismo, respecto a la información que proporciona la entidad, el 21% del personal civil consideró que no es relevante y el 25% que no es veraz.

4. El 75% del personal militar y el 82% del civil negó la existencia de un sistema de estímulos; asimismo no se sienten totalmente recompensados por las labores que realizan (42%; 36%) y consideraron que el IGN debería mejorar en cuanto a remuneraciones, capacitaciones, motivación, infraestructura y comunicación.

RECOMENDACIONES

1. Las autoridades del IGN, primero deben reconocer que la existencia de dos culturas marcadas (civil y militar) y el desconocimiento del público sobre los elementos propios del IGN, han determinado que la identidad de la institución sea débil; y luego deben promover y liderar políticas de comunicación que permitan el diseño, planificación y ejecución de estrategias de comunicación para el refuerzo de la identidad del IGN.
2. La oficina de comunicaciones no debe dejar que la comunicación se libre al azar; sino al contrario, se debe elaborar un plan de comunicación interna explícito anual, en donde siempre se promueva, difunda y concientice al personal sobre los valores y la filosofía institucional (se comunique y refuerce la identidad de la institución); teniendo en cuenta, además, las necesidades comunicacionales y las preferencias del personal; es decir que la información que se les brinde sea relevante, completa y veraz, y a través de los medios más efectivos.
3. Se recomienda que las autoridades establezcan políticas de motivación y capacitación para el mejor desempeño del personal; y que dichas políticas sean lideradas con estrategias que se ejecuten por Recursos Humanos en coordinación con el área de Comunicaciones; esto luego de una previa investigación (aplicación de encuestas, cuestionarios y/o realización de

grupos focales) sobre las verdaderas necesidades de capacitación del personal.

4. La institución debe utilizar una estrategia que permita una mayor motivación y satisfacción del personal. Estas recompensas no tienen que estar ligadas necesariamente a lo económico, puesto que hemos constatado que los integrantes tienen una carencia de reconocimiento por la labor que realizan, en ese sentido la institución podría realizar ceremonias o reuniones de premiación o publicaciones de desempeño al mejor colaborador.
5. Dado que las reuniones son consideradas por todo el personal como el medio más efectivo para comunicarse, se recomienda promover su uso e ir reduciendo las comunicaciones escritas a la hora de coordinar actividades o tareas entre una o más áreas, a menos que éstas determinen responsabilidades específicas sobre algún tema relevante. Asimismo se debe reforzar la existencia de espacios de integración, entre el jefe mediado, los jefes inmediatos y el personal militar y civil, en donde pueda establecerse mayores vínculos tanto de compañerismo como de amistad, como por ejemplo la realización de reuniones mensuales, desayunos de trabajo, en los que se le comunique al personal los avances y o problemáticas de la institución y en la que sean partícipes, a través de sus opiniones o recomendaciones de los cambios o mejoras que pueden hacerse en el IGN.
6. Se recomienda a la E.A.P de Comunicación Social, promover, durante el pre grado, las investigaciones en instituciones públicas en Comunicación interna, puesto que no existe hasta el momento mucha información al respecto; asimismo concluir cada investigación con una propuesta o plan de comunicación para la entidad objeto de estudio. En base a esto, se recomienda también, exponer los principales trabajos y realizar una recopilación de los más destacados en una publicación, que puede constituir el inicio de los aportes en cuanto a investigación de la Escuela de Comunicación Social.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, R. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: Editorial MCGRAW-HILL,
- Andrade, H. (2005). “*Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*”. España.
- Brandolini, A. & González F. & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Argentina: La Crujía Ediciones.
- Bolaños, B. (2002). “*Comunicación escrita*”. San José: EUNED.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. España: Editorial Ariel.
- Costa, J. (2001). *Identidad Corporativa*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Costa, J. (2009). *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Ed. Costa.com.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Thomson editores.
- De Cossio De Vivanco, J. (1988). *La cultura organizacional*. Lima: SISFISA
- Diez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación*. Madrid. : Editorial Ideaspropias.
- Fernández Collado, C. (2006). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F. Trillas.
- Fuentes Chávez, M. (1994). *Tecnologías sociales, Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional*. Arequipa: Universidad Católica Santa María, Facultad de ciencias de la comunicación social.
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. España: Díaz de Santos.

- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Ed. Diana.
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. España: Diez de Santos, S.A.
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. USA: Adison Wesley Iberoamericana.
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Ed.Bosch.
- Nosnik, A. (1995). *Comunicación Organizacional*. México D.F.: Trillas.
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional. Una medida del éxito*. Lima: Ed. Ateneo.
- Sanz De La Tajada. M. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Sanz González, M. (2005). *Identidad Corporativa. Claves de la Comunicación Empresarial*. Madrid: ESIC.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice-Hall.
- Villafañe, J. (2003). *Imagen positiva*. Madrid. Pirámide.

TESIS

- Álvarez, Shirley. (2002). *La Cultura y el Clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología*. UNMSM. Lima.

Villugas, Junny. (2007). *Identidad Corporativa y Estrategias de Comunicación Interna en la Municipalidad de Santa Anita*. UNMSM. Lima.

REVISTAS Y ARTÍCULOS ON LINE

Albarracín, S. (2014). *Taller de Producción de Mensajes. Comunicación interna y externa*. 17. Recuperado de dirección electrónica.

http://www.perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/comunicacion_interna_y_externa.pdf

Costa, J. (2003) Creación de la imagen corporativa, el paradigma del siglo XXI. Razón y Palabra. N° 34. Recuperado de dirección electrónica.

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

Muñiz González, R. (2009). La comunicación Corporativa. Recuperado de dirección electrónica. <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. Recuperado de dirección electrónica. <http://ciberconta.unizar.es/leccion/comui/100.HTM>

ANEXOS

ANEXO N° 1

Cuadro comparativo sobre Comunicación interna del personal militar y civil en donde se puede encontrar información sobre la frecuencia, calidad, canales y tipos de comunicación del IGN

COMUNICACIÓN			
	PERSONAL MILITAR	PERSONAL CIVIL	JEFATURAS
Frecuencia de reuniones	66% semanal 17% mensual 17% ocasional	54% semanal 18% ocasional 11% quincenal 10% nunca 7% mensual	50% Diariamente 33% Interdiaria 17% semanal
Calidad de la comunicación	50% Muy buena 42% Buena 8% Regular	64% Buena 22% Muy buena 14% Regular	50% Muy Buena 50% buena
Finalidad de la Com. Ascendente	67% para informar 25% proponer 8% reclamar	86% para informar 10% Consultar 4% Para proponer	
Finalidad de la Com. Descendente	50% ordenar 25% dar instrucciones 25% pedir sugerencias	72% Dar instrucciones 21% ordenar 7% pedir sugerencias	
Canales de com. Aportes , sugerencias	75% reuniones 17% documentos escritos 8% por teléfono	71% reuniones 29 documentos escritos	50% reuniones 33% documentos escritos 17% por teléfono
Reclamos	60% reuniones 40% documentos escritos	50% reuniones 25% documentos escritos 18% telefónicamente 7% correo electrónico	
capacitaciones	50% nunca 25% anual 17% semestral 8% eventual	54% nunca 18% Mensual 11% Anual 7% quincenal 7% eventual	
Com. Informal	25% regular 25% casi nunca 25% nunca 17% muy frecuente 8% frecuente	29% regular 29% casi nunca 25% Muy frecuente 17% frecuente	

ANEXO N° 2

Cuadro comparativo del nivel de conocimiento que tiene el personal civil y militar sobre el GN
(reglamentos, normas, actividades, funciones).

INFORMACIÓN			
	PERSONAL MILITAR	PERSONAL CIVIL	JEFATURAS
Actividades del IGN	50% Totalmente claro 50% más o menos claro	61% Totalmente claro 39% más o menos claro	
Reglamentos y normas del IGN	50% Totalmente claro 50% más o menos claro	50% Totalmente claro 50% más o menos claro 8% Nada claro	
Actividades de diversas áreas	58% Totalmente claro 25% Más o menos claro 17% Nada claro	57% Más o menos claro 43% Más o menos claro	66% Más o menos informado 17% Muy informado 17% Nada informado
Funciones propias que debe realizar en el IGN	50% Totalmente claro 50% más o menos claro	57% Totalmente claro 43% más o menos claro	
Falta información para desempeñarse mejor	75% sí 25% no	82% sí 18% no	
información sobre su institución	58% suficiente 25% Regular 17% Insuficiente	71% Regular 25% Suficiente 4% Insuficiente	

ANEXO N° 3

Cuadro comparativo sobre los canales de comunicación más efectivos y la calidad de la información que proporciona el IGN al personal civil y militar.

CANALES DE COMUNICACIÓN				
		PERSONAL MILITAR	PERSONAL CIVIL	JEFATURAS
	Medios con los que se comunica	50% documentos escritos 33% reuniones 17% teléfono	57% Reuniones 29% documentos escritos 14% teléfono	33% Reuniones 33% documentos escritos 17% Correo electrónico 17% teléfono
	Medio más efectivo	92% reuniones y dialogo directo 8% documentos escritos	75% reuniones y dialogo directo 22% documentos escritos 3% correo electrónico	
Calificación de la información	Oportuna	75% De acuerdo 17% totalmente en desacuerdo 8% En desacuerdo	79% De acuerdo 14% totalmente en desacuerdo 7% En desacuerdo	
	Veraz	84% De acuerdo 8% Totalmente de acuerdo 8% En desacuerdo	64% De acuerdo 25% En desacuerdo 11% Totalmente de acuerdo	
	Completa	58% De acuerdo 34% En desacuerdo 8% Totalmente de acuerdo	54% De acuerdo 32% En desacuerdo 11% Totalmente de acuerdo 3% Totalmente en desacuerdo	
	Relevante	84% De acuerdo 8% Totalmente de acuerdo 8% En desacuerdo	68% De acuerdo 11% Totalmente de acuerdo 21% En desacuerdo	
	Actualizada	75% De acuerdo 17% En desacuerdo 8% Totalmente de acuerdo	68% De acuerdo 18% En desacuerdo 11% Totalmente de acuerdo 3% Totalmente en desacuerdo	

ANEXO N° 4

Cuadro comparativo del conocimiento que tiene el personal civil y militar sobre la cultura del IGN
(filosofía, símbolo, historia).

CULTURA ORGANIZACIONAL				
	PERSONAL MILITAR	PERSONAL CIVIL	JEFATURAS	
Conoce al jefe mediato	100% Sí	86% Sí 14% No		
Refirió el nombre del jefe mediato	92% Sí 8% No	92% Sí 8% No		
Conocimiento del símbolo del IGN	100% sí	96% Sí 4% No	100% sí	
Identifica el símbolo	25% Sí 75% No	20% Sí 80% No	50% Sí 50% No	
Sabe el mes de aniversario del IGN	100% sí	71% Sí 29% No		
Identifica el mes	66% sí 34%No	65% sí 35%No		
Tiene clara la misión del IGN	83% Totalmente claro 17% Más o menos claro	61% Totalmente claro 39% Más o menos claro	50% Totalmente claro 50% Más o menos claro	
Tiene clara la visión del IGN	67% Totalmente claro 33% Más o menos claro	54% Más o menos claro 46% Totalmente claro		
Tiene claro los objetivos del IGN	67% Totalmente claro 33% Más o menos claro	61% Totalmente claro 39% Más o menos claro		

ANEXO N° 5

Cuadro comparativo del nivel de identificación, del personal civil y militar, con su institución.

IDENTIFICACIÓN			
	PERSONAL MILITAR	PERSONAL CIVIL	PERCEPCIÓN DE JEFATURAS RESPECTO DEL PERSONAL
Nivel de identificación	67% Muy identificado 33% Más o menos identificado	53% Mas o menos identificado 47% Muy identificado	66% Más o menos identificado 17% Muy identificado 17%poco identificado
Nivel de autovaloración	58% Muy importante 42% Más o menos importante	61% Muy importante 39% Más o menos importante	
Percepción del nivel de valoración de la institución	50% Muy importante 25% Más o menos importante 25% poco importante	57% Más o menos importante 39% Muy importante 4% poco importante	
Frecuencia de información sobre acontecimientos de la institución	67% Siempre 33% De vez en cuando	54% Siempre 39% De vez en cuando 7% nunca	
Recomienda a la institución como un buen lugar para trabajar	83% Sí 17% No	79% no 21% sí	

ANEXO N° 6

Cuadro comparativo sobre el nivel de satisfacción, del personal civil y militar, por pertenecer al IGN.

MOTIVACIÓN			
	PERSONAL MILITAR	PERSONAL CIVIL	JEFATURAS
Se siente recompensado por su labor	58% Sí 42%No	64% Sí 36%No	
Nivel de satisfacción sobre la labor que desempeña	42% Satisfecho 41% Muy satisfecho 17% Poco satisfecho	75% Satisfecho 18% Poco satisfecho 7% Muy satisfecho	50% Muy Satisfecho 50% Más o menos satisfecho
Conocimiento de políticas de estímulos y recompensas del IGN	75% No 25%Sí	82% No 18%Sí	50% No existe 33%Sí existe 17 % no está informado
Aspectos que les gustaría que mejoren	50% Capacitación y Motivación 42% Remuneración y recompensas 8% Infraestructura y equipamiento	43% Remuneración y recompensas 39% Capacitación y Motivación 14% Infraestructura y equipamiento 4% información y comunicación	

ANEXO N° 7:

Encuesta aplicada al personal que ocupa cargos de jefaturas

ENCUESTA SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DEL INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL

Edad:

Género: Categoría: (Militar)

Instrucciones:

I- **Objetivo:** El propósito de esta encuesta es identificar los elementos que influyen en la formación de la identidad del Instituto Geográfico Nacional. Sus respuestas son anónimas y sólo tiene fines para la presente investigación académica, por lo que le pedimos responder con veracidad.

II. **Instrucciones:** En cada pregunta, marque con aspa la alternativa de la que está seguro, o escriba según los casos. Si tiene otra opción de respuesta, escríbalos en el espacio de observaciones y comentarios al final.

1- ¿Hace cuanto tiempo labora en el IGN?

.....

2- ¿Tiene Ud. claro cuál es la misión del IGN?

- a) Muy claro
- b) Claro
- c) Mas o menos claro
- d) Poco claro
- e) Nada claro

3- ¿Cuáles cree Ud. que son las fortalezas del IGN?

.....
.....

4- ¿Cuáles cree Ud. que son las debilidades del IGN?

.....
.....

5- Considera que la comunicación entre Ud. y su personal es:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

6- Para establecer comunicación con el personal a su cargo Ud. lo hace, principalmente, mediante: (enumere en orden de uso).

- a) Reuniones ()
- b) Documentos escritos ()
- c) Telefónicamente ()
- d) Via correo electrónico ()
- e) Otros _____ ()

7- Cuando el personal a su cargo quiere comunicarse con Ud. lo hace, principalmente, mediante: (enumere en orden de uso).

- a) Reuniones ()
- b) Documentos escritos ()
- c) Telefónicamente ()
- d) Vía correo electrónico ()
- e) Otros _____ ()

8- ¿Utiliza Ud. alguna estrategia para mantener una comunicación permanente con su personal? Si su respuesta es afirmativa indique qué estrategia.

a) Sí ☐

b) No ☐

9- ¿Cada cuánto tiempo realiza reuniones con su personal?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Quincenalmente
- d) Una vez al mes
- e) Otros _____

10- Considera que la comunicación entre su área y las demás es:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

11- ¿Qué canales usa para comunicarse con las demás áreas? (enumere en orden de importancia y uso).

- a) Reuniones ()
- b) Documentos escritos ()
- c) Telefónicamente ()
- d) Vía correo electrónico ()
- e) Otros _____ ()

12- ¿Cuán informado está Ud. de las actividades que realizan las demás áreas?

- a) Bastante informado
- b) Mas o menos informado
- c) Poco informado
- d) Nada informado

13- ¿Cómo definiría a la comunicación interna en el IGN?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

14-¿Realiza Ud. actividades para mantener motivado a su personal? (Si su respuesta es Sí indique qué tipo de actividades)

a) Sí ☐

b) No ☐

15-¿Sabe Ud. cuál es el símbolo de la institución? (Escriba el nombre si su respuesta es afirmativa.)

a) Sí ☐

b) No ☐

16-¿Cree Ud. que el símbolo de la institución representa de manera adecuada a la institución? ¿Por qué?

a) Sí ☐

b) No ☐

17-¿Se siente Ud. Identificado con la institución? ¿Por qué?

a) Sí ☐

b) No ☐

18-¿Se siente satisfecho por el trabajo que realiza en el IGN? ¿Por qué?

a) Sí ☐

b) No ☐

19-¿Cree Ud. que el personal civil se siente identificado con la institución? ¿Por qué?

a) Sí ☐

b) No ☐

20-¿El IGN utiliza un sistema de estímulos y recompensas para mejorar el desempeño e identificación de sus trabajadores?

a) Sí ☐

b) No ☐

c) No sabe ☐

21-¿Cree Ud. que la institución debería mejorar su comunicación con el personal civil y militar? ¿Por qué?

a) Sí ☐

b) No ☐

¡Muchas Gracias!

ANEXO N° 8:

Encuesta aplicada al personal civil y militar

ENCUESTA SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DEL INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL

Edad: Área de trabajo: (Técnica) (Administrativa) (Ventas)

Género: Categoría: (Civil) (Militar)

Instrucciones:

I- Objetivo: El propósito de esta encuesta es identificar los elementos que influyen en la formación de la identidad del Instituto Geográfico Nacional. Sus respuestas son anónimas y sólo tiene fines para la presente investigación académica, por lo que le pedimos responder con veracidad.

II. Instrucciones: En cada pregunta, marque con aspa la alternativa de la que está seguro, o escriba según sea el caso. Si tiene otra opción de respuesta, escríbalas en el espacio de observaciones y comentarios al final.

I- COMUNICACIÓN

1- ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones entre los trabajadores y el jefe de su área? (Marque con una "X", sólo elija una opción).

- | | |
|-------------------|----------------|
| a) Semanalmente | d) Nunca |
| b) Quincenalmente | e) Otros _____ |
| c) Mensualmente | |

2- Según su opinión la comunicación entre su jefe y usted es :

- a) Muy Buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy Mala

3- ¿En qué casos suele comunicarse, principalmente, con sus superiores? (Marque con una "X", sólo elija una opción).

- a) Para informar sobre algún tema específico
- b) Para sugerir nuevas ideas
- c) Para realizar algún reclamo
- d) Otros _____

4- ¿En qué casos, principalmente, sus superiores suelen comunicarse con usted? (Marque con una "X", sólo elija una opción).

- a) Para emitir ordenes
- b) Para emitir instrucciones
- c) Para pedirle sugerencias
- d) Otros _____

5- Cuando Ud. tiene consultas o aportes que realizar en su área lo hace mediante: (enumere en orden de importancia y uso).

- a) Reuniones con su jefe ()
- b) Documentos escritos ()
- c) Telefónicamente ()
- d) Vía correo electrónico ()
- e) Otros _____ ()

6- Cuando Ud. tiene quejas o reclamos que realizar en su área lo hace mediante: (enumere en orden de importancia y uso).

- a) Reuniones con su jefe ()
- b) Documentos escritos ()
- c) Telefónicamente ()
- d) Vía correo electrónico ()
- e) Otros _____ ()

7- ¿Con que frecuencia recibe Ud. capacitaciones relacionadas con su trabajo? (sólo elija una opción).

- a) Quincenalmente
- b) Mensualmente
- c) Cada seis meses
- d) Una vez al año
- e) Ninguna vez
- f) Otros _____

8- ¿Cuan frecuente es la aparición de comunicación informal (chismes, rumores) en el Instituto Geográfico Nacional?

- a) Muy frecuente ()
- b) Frecuente ()
- c) Regular ()
- d) casi nunca ()
- e) Nunca ()

II- INFORMACIÓN

9- En su opinión Ud. tiene totalmente claro la información sobre:

	Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo
las actividades que realiza el IGN	3	2	1
La actividades que realiza cada una de las áreas del IGN	3	2	1
Los reglamentos y normas de la institución	3	2	1
Las funciones que debe realizar en la institución	3	2	1

10- ¿Hay alguna información que usted siente que le hace falta para desempeñar mejor su función?

- a) Si ☐
- b) No ☐

11- En su opinión, la información que tiene sobre su institución es:

- a) Suficiente ()
- b) Regular ()
- c) Insuficiente ()
- d) Nula ()

CANALES DE COMUNICACIÓN

12- ¿A través de qué medios se comunica Ud. con las diferentes áreas de la institución (enumere en orden de importancia y uso).

- | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------------------|-----|
| a) Oficinas | () | e) Diálogo con compañeros de trabajo | () |
| b) Llamadas telefónicas | () | f) Reuniones | () |
| c) Memorándums | () | g) Correo electrónico | () |
| d) Hojas de coordinación | () | h) Otros _____ | () |

13- ¿Cuál de estos medios considera Ud. que es el más efectivo para comunicarse con las diferentes áreas de la institución? (Marque con una "X", sólo elija una opción).

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| a) Oficinas | e) Diálogo con compañeros de trabajo |
| b) Llamadas telefónicas | f) Reuniones |
| c) Memorándums | g) Correo electrónico |
| d) Hojas de coordinación | h) Otros _____ |

14- ¿Cómo calificaría usted la información que le proporciona la institución? (encierre con un círculo sus respuestas)

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Oportuna	5	4	3	2	1
Completa	5	4	3	2	1
Veraz	5	4	3	2	1
Relevante	5	4	3	2	1
Actualizada	5	4	3	2	1

CULTURA ORGANIZACIONAL

15- ¿Conoce al actual jefe del Instituto Geográfico Nacional? (Marque con una "X")

- a) Sí ☐ b) No ☐

16- ¿Cuál es el nombre completo del jefe del Instituto Geográfico Nacional?

.....

17- ¿Sabe cuál es el símbolo que identifica a la institución? (Escriba el nombre si su respuesta es afirmativa.)

- a) Sí ☐ b) No ☐

18- ¿Sabe el mes de aniversario de la institución? (Indique el mes si su respuesta es afirmativa)

- a) Sí ☐ b) No ☐

19- Marque con una X su respuesta:

	Totalmente claro	Más o menos claro	Nada claro
Tiene claro cuál es la Misión del Instituto Geográfico Nacional	3	2	1
Tiene claro cuál es la visión del Instituto Geográfico Nacional	3	2	1
Tiene claro cuáles son los objetivos del Instituto Geográfico Nacional	3	2	1

IDENTIFICACION

20- ¿Se siente identificado con el Instituto Geográfico Nacional?

- a) Sí ☐ b) No ☐

21- ¿Se considera Ud. importante para la institución?

- a) Sí ☐ b) No ☐

22- ¿Cree Ud. que la institución lo considera importante para su buen funcionamiento?

- a) Sí ☐ b) No ☐

23- ¿Con qué frecuencia le informan a Ud. sobre las cosas que suceden en la institución?

- a) Siempre ☐ b) De vez en cuando ☐ c) Nunca ☐

24- ¿Recomendaría a un familiar o amigo trabajar en el Instituto Geográfico Nacional?

- a) Sí ☐ b) No ☐

MOTIVACIÓN:

25- ¿Se siente recompensado por el trabajo que realiza?

- a) Sí ☐ b) No ☐

26- ¿Qué tan satisfecho se siente en el puesto que ocupa?

- a) Muy satisfecho ()
b) Satisfecho ()
c) Poco satisfecho ()
d) Insatisfecho ()

27- ¿El IGN utiliza un sistema de estímulos y recompensas para mejorar el desempeño e identificación de sus trabajadores?

a) Sí ☐

b) No ☐

28- ¿En que aspectos le gustaría que mejore la institución? (enumere en orden de importancia).

a) Infraestructura y equipamiento ()

b) Remuneración y recompensas ()

c) Capacitación y Motivación ()

d) Información y comunicación ()

e) Otros ()

¡Muchas Gracias!

ANEXO N° 9:

Informe de Gestión año 2014 del IGN , sobre aspectos de cultura y clima en la institución.

CGR-0850-00008
ENVADO

FORMATO 9: INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
FORMATO 9D: CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

16/01/2015 2:32 PM

Nombre de la Entidad INSTITUTO GEOGRAFICO NACIONAL - IGN
Nombre del Titular JORGE HELMUTT SANABRIA MONROY
Fecha de inicio de gestión 01/01/2014 Fecha de fin de gestión 31/12/2014

Tipo de Informe	
IARC <input type="checkbox"/>	IFRC <input checked="" type="checkbox"/>

#	CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	1		2	FECHA EVALUACIÓN	3	FECHA APROBACIÓN	4	APROBADO POR	5	ÁREA RESPONSABLE
		SI	NO								
1	En su gestión: ¿Ha realizado una evaluación de cultura organizacional?		X								
2	En su gestión: ¿Ha realizado una evaluación de clima organizacional?		X								
3	En gestiones anteriores: ¿Se ha evaluado la cultura organizacional?		X								
4	En gestiones anteriores: ¿Se ha evaluado el clima organizacional?		X								
5	Existe un proceso documentado de evaluación de cultura organizacional		X								
6	Existe un proceso documentado de evaluación de clima organizacional		X								

ANEXO N° 10:

Informe de Gestión del IGN, año 2014, sobre aspectos de gestión del personal en la institución.

CGR-0050-00008
ENVIADO

16/01/2015 2:32 PM

FORMATO 9: INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
FORMATO 9E: GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Tipo de Informe
IARC ☐ IFRC ☒ X

Nombre de la Entidad
INSTITUTO GEOGRAFICO NACIONAL - IGN

Nombre del Titular
JORGE HELMUTT SANABRIA MONROY

Fecha de inicio de gestión
01/01/2014

Fecha de fin de gestión
31/12/2014

#	SOBRE GESTIÓN DE LAS PERSONAS	1		2	3	4	5
		SI	NO				
1	En su gestión, ¿Ha realizado una evaluación de las personas a nivel de alta dirección?		X				
2	En su gestión, ¿Ha realizado una evaluación de las personas a nivel de profesionales?		X				
3	En su gestión, ¿Ha realizado una evaluación de las personas a nivel de técnicos?		X				
4	En su gestión, ¿Ha realizado una evaluación de las personas a nivel de toda la entidad?		X				
5	En gestiones anteriores, ¿Se ha realizado una evaluación de las personas a nivel de alta dirección?		X				
6	En gestiones anteriores, ¿Se ha realizado una evaluación de las personas a nivel de profesionales?		X				
7	En gestiones anteriores, ¿Se ha realizado una evaluación de las personas a nivel de técnicos?		X				
8	En gestiones anteriores, ¿Se ha realizado una evaluación de las personas a nivel de toda la entidad?		X				

#	SOBRE DOCUMENTACIÓN	1		2	3	4	5
		SI	NO				
1	¿Existe una política documentada de gestión de las personas que se haya implementado?		X				
2	¿Existe una política documentada para capacitación?		X				
3	¿Existe una política documentada para dar facilidades al personal que se ocupa por su cuarenta?		X				
4	¿Existe el Área de Bienestar Social?		X				
5	¿Existe un procedimiento documentado para recoger, analizar, difundir y aplicar sugerencias del personal?		X				
6	¿Existe un área de gestión de recursos humanos? (que no sea solo planilla)		X				

